



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH NA OPTIMÁLNÍ POSTUP PŘI ŘEŠENÍ PRACOVNÍCH KONFLIKTŮ

A PROPOSAL FOR AN OPTIMAL PROCEDURE OF SOLUTION OF INTERPERSONAL
CONFLICTS
AT A WORKPLACE

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

MARTIN KLVAŇA

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ZDEŇKA KONEČNÁ, Ph.D.

BRNO 2007

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Martin Klvaňa

6202R006 - Daňové poradenství

Ředitel ústavu v souladu se zákonem č. 111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů Vám zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh na optimální postup při řešení pracovních konfliktů

A Proposal for an Optimal Procedure of Solution of Interpersonal Conflicts at a Workplace

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos (efektivnost) návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Rozsah grafických prací:

dle potřeby

Rozsah původní zprávy:

cca 40 stran

Seznam odborné literatury:

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. & kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management

Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

ČAKRT, M. Konflikty v řízení a řízení konfliktů. Praha: Management Press, 2000.

ISBN

80-85943-81-6.

EGGERT, M., FALZON, W. Řešení konfliktů. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-011-9.

FEHLAU, E. Konflikty v práci. Praha: Grada, 2006. 108 s. ISBN 80-247-0533-8.

KŘIVOHLAVÝ, J. Konflikty mezi lidmi. 2.vyd. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-642-X.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Datum zahájení bakalářské práce:

31. října 2006

Datum odevzdání bakalářské práce:

31. května 2007



Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

Doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan

LICENČNÍ SMLOUVA POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Martin Klvaňa

Bytem: Uzbecká 4, Brno 625 00

Narozen/a (datum a místo): 13. 12. 1984, Brno

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

Ing. Pavel Svirák, Dr., ředitel Ústavu financí

(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1

Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- ☐ disertační práce
 - ☐ diplomová práce
 - ☐ bakalářská práce
 - ☐ jiná práce, jejíž druh je specifikován jako
- (dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP:	<u>Návrh na optimální postup při řešení pracovních konfliktů</u>
Vedoucí/ školitel VŠKP:	<u>Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.</u>
Ústav:	<u>Financí</u>
Datum obhajoby VŠKP:	<u>Červen 2007</u>

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v *:

- | | | |
|---|---|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> tištěné formě | – | počet exemplářů 1 |
| <input type="checkbox"/> elektronické formě | – | počet exemplářů 1 |

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ☐ ihned po uzavření této smlouvy
 - ☐ 1 rok po uzavření této smlouvy
 - ☐ 3 roky po uzavření této smlouvy
 - ☐ 5 let po uzavření této smlouvy
 - ☐ 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....
Nabyvatel


.....
Autor

Abstrakt

Ve své práci se zabývám tématem pracovních konfliktů. V teoretické části definuji pojem konflikt, jaké jsou druhy konfliktu, příčiny vzniku a možná řešení tohoto typu problému. V praktické části analyzuji danou problematiku v konkrétní společnosti a navrhuji preventivní program předcházení konfliktům na pracovišti.

Klíčová slova: pracovní konflikty, výběr zaměstnanců, teambuilding

Abstract

In my thesis I deal with the theme of interpersonal conflicts at workplace. In the theoretical part, I describe the theme of conflict as such, its sorts, causes of rise of such conflict and also possible solutions of these kinds of problems. In the practical part, I analyze these interpersonal conflicts in a concrete company and I suggest the best possible measures for prevention of the rise of the interpersonal conflicts.

Keywords: interpersonal conflicts at a workplace, employee selection, teambuilding

Bibliografická citace mé práce:

KLVAŇA, M. *Návrh na optimální postup při řešení pracovních konfliktů.*

Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. XY s.

Vedoucí bakalářské práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, a že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 27. května 2007

.....

podpis

Poděkování

Děkuji touto cestou vedoucí mé bakalářské práce Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za odborné vedení a cenné připomínky, které mi pomohly úspěšně zvládnout bakalářskou práci.

Dále děkuji vedení firmy za to, že jsem s jejich přispěním mohl tuto práci zpracovat a zaměstnancům společnosti za ochotu a čas, který mi věnovali při dotazníkovém šetření.

Obsah:

1. Úvod.....	6
2. Teoretická část	7
2.1. Konflikt.....	8
2.2. Pohled na konflikt.....	8
2.3. Průběh konfliktu	9
2.4. Typy pracovních konfliktů.....	13
2.4.1. Osobní konflikty	13
2.4.2. Meziskupinové konflikty	14
2.4.2.1. Průběh meziskupinového konfliktu	15
2.4.3. Mobbing.....	15
2.5. Příčiny pracovních konfliktů	16
2.6. Důsledky pracovních konfliktů.....	17
2.6.1. Důsledky pracovních konfliktů pro pracovníky	17
2.6.2. Důsledky pracovních konfliktů pro organizace	18
2.7. Řešení personálních konfliktů	19
2.8. Možnosti zvládání konfliktů	20
2.9. Role při řešení konfliktů	22
2.9.1. Zprostředkování	24
2.10. Aktivitty vedoucí k vybudování dobrého týmu	24
2.11. Správný výběr zaměstnanců	25
2.12. Pracovněprávní úprava	26
3. Analýza problému a současné situace	28
3.1. Představení vybrané společnosti.....	28
3.2. Organizační struktura.....	29
3.3. Pracovní konflikty ve společnosti.....	30
3.3.1. Případ mistr	30
3.3.2. Případ ekonom	31
3.3.3. Další případy	32
3.4. Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	33
3.4.1. Vyhodnocení jednotlivých otázek	33
3.5. Analýza problému.....	41

4. Vlastní návrhy řešení	42
4.1. Správný výběr nových zaměstnanců.....	42
4.1.1. Personální audit.....	43
4.1.2. Profesionální výběr zaměstnanců	43
4.2. Zvýšená spolupráce s novými pracovníky	45
4.3. Aktivity vedoucí k tvorbě dobrého kolektivu	46
4.3.1. Pravidelné porady	46
4.3.2. Společné aktivity.....	47
4.3.3. Harmonogram navržených opatření.....	48
5. Závěr	49
6. Seznam použité literatury	50
7. Příloha: Dotazník	52

1. Úvod

Konflikty na pracovišti i mimo něj jsou přirozenou součástí života. Domnívám se, že neexistuje podnik, ve kterém by ke konfliktům nedocházelo. Proto je nutné se tímto tématem stále zabývat a hledat taková řešení, která tyto problémy sníží na přijatelnou úroveň a pomohou pracovníkům zlepšit sociální vazby na pracovišti. Nekonfliktní pracovní prostředí, vedoucí k větší spokojenosti zaměstnanců, jistě povede k lépe odváděné práci a zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

Toto téma jsem si zvolil právě pro jeho stálou aktuálnost. Vycházel jsem nejen z osobních zkušeností s pracovními konflikty, ale i ze zkušeností lidí z mého okolí. Zpracování tohoto tématu mi také přináší poznatky a znalosti, které hodlám využít ve svém profesním životě.

2. Teoretická část

‘Mezi nejnáročnější situace, jimiž musí manažer na pracovišti čelit, patří řešení konfliktů. Třebaže drobná nedorozumění jsou v pracovním životě běžná, nelze ignorovat skutečnost, že mnohá z nich mohou přerůst ve velmi vážný problém. Pokud se totiž k jejich řešení vážně a včas nepřistoupí, často vedou k velmi napjatým vztahům mezi lidmi, kteří spolu musí nějak vyjít, mají-li vykonat společnou práci. Potlačené a včas neřešené konflikty na sebe mohou nabalit další a další záležitosti a zatáhnout do sváru další a další lidi, kteří s jejich původem neměli nic společného. Schopnost zvládat konflikty je manažerská dovednost, jejíž význam stále vzrůstá. To nakonec potvrzují i výsledky Americké manažerské asociace, v níž dotázaní manažeři například uvedli, že(1, str.7):

- konflikty jsou nuceni se zabývat až jednu čtvrtinu (24 procent) svého času;
- konflikt je z jejich pohledu v práci manažera nejméně tak významný, jako je plánování, komunikace, motivace a rozhodování;
- zdroje konfliktu souvisí s psychologickými faktory, jako je špatné pochopení a nedorozumění, nedostatky v mezilidské komunikaci, střet osobnostních charakteristik a rozdíly v hodnotách.’

Není nutné aby se manažer pokoušel zmírňovat jakýkoli konflikt. V praxi i při cvičeních v manažerském kurzu lze ukázat, že konflikty jsou do jisté míry užitečné, ba někdy i nezbytné pro úspěšný výkon zadaného úkolu a v každém případě jsou normálním průvodním jevem života. Existuje totiž mnoho dostupných metod řešení konfliktů a přístupů k vyjednávání, které lze úspěšně aplikovat při omezování negativních dopadů konfliktů.

Je zřejmé, že konflikt se týká velkého okruhu vedoucích pracovníků a stále více je zaměstnává. Je tedy vhodné věnovat se mu, naučit se jej zvládat a také jej umět převést na rovinu řešení problémů. Manažeři by se měli naučit poznávat a diagnostikovat příčiny konfliktů, jejich typy a metody řešení (1).

2.1. Konflikt

Slovo latinského původu, conflictus znamená srážku. ‘Má předponu “con“, znamenající spolu, s něčím, a kořen odvozený od slovesa “fligo“, udeřit, uhodit, odvozeně pak někoho něčím zasáhnout.’¹ Klasickou definici konfliktu podává Morton Deutsch. Konflikt charakterizuje jako situaci v níž nastávají nekompatibilní aktivity. Je to aktivita, která je nekompatibilní s jinou, brání, znesnadňuje, přináší obtíže, zraňuje anebo jiným způsobem ji činí méně účinnou. Existují také určité všeobecné vlastnosti charakterizující konflikty. Především musí být konflikt zúčastněnými stranami vnímán a pociťován, dalšími znaky konfliktní situace jsou opozice, nedostatek zdrojů či prostředků a aktivní blokační činnost.

‘Nikdo z nás nemá rád konflikty a nikdo z nás je ani vědomě nevyhledává. Přesto se s nimi často setkáváme. Doma, v práci, na veřejnosti, mezi přáteli. Jsou nutnou a nevyhnutelnou součástí našeho života, ať už si to přejeme či nikoli. Protože se konfliktům nelze v soukromém ani profesním životě vyhnout, je třeba se umět s nimi vyrovnat a naučit se s nimi žít‘ (1, str.1).

2.2. Pohled na konflikt

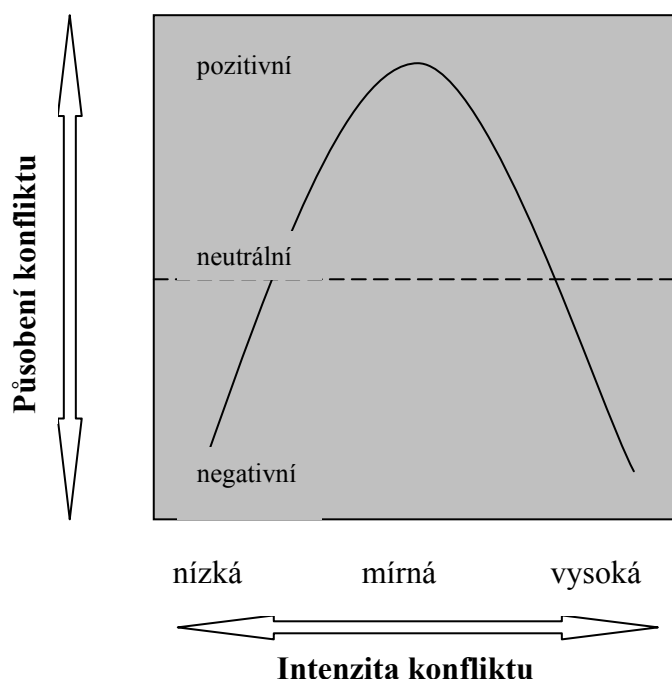
Z možných pohledů na konflikt jsem zvolil pohled vyvážený (viz. Obr. č.1), který je dle mého názoru nejvhodnější a nejtvůřivější.

Konflikt je nejenom třeba brát na vědomí jako nějaké nutné zlo, ale i přijímat a vítat.

Vyvážený pohled

Vyvážený pohled na konflikt tvrdí, že v konfliktu samém je řád, i když konflikty mohou být neuspořádané. A také mohou být velmi žádoucím společenským jevem. Dokonce je proto nutné je do jisté míry i vyvolávat, protože jejich určitá hladina je nutná pro tvořivou, kritickou a živou atmosféru a v důsledku toho pro optimální výkon. Na druhé straně příliš mnoho konfliktů, stejně jako neřízený konflikt skupinám a organizacím škodí. Konflikt je proto třeba studovat, chápat, zvládnout a umět řídit (1).

¹ ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 2000. 181 s. ISBN 80-85943-81-6



obr. č.1 Vyvážený pohled na konflikt

(Pramen: Brown, 1983, s. 8)²

2.3. Průběh konfliktu

Konflikt lze charakterizovat jako proces, pro který je nutný vznik určitých podmínek. Stěžejní fáze průběhu konfliktu jsou – potenciální opozice, vnímání a personalizace, jednání a výsledky³.

1. potenciální opozice

Pro první fázi je typické, že existují určité potenciální podmínky pro vznik konfliktu, což ovšem nutně neznamená, že konflikt musí nastat. Můžeme charakterizovat 4 kategorie mající největší vliv na vznik potenciální opozice.

² Zdroj: Brown, L.D.: Managing Conflict at Organizational Interfaces, Reading. MA: Addison-Wesley, 1983

³ Tato kapitola byla zpracována pomocí literatury (1): ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press. 2000. 181 s. ISBN 80-85943-81-6

Struktura – při výkonu svých činností jsou lidé v organizaci na sobě často závislí. Především při práci ve skupinách jsou neustále nuceni společně komunikovat.

Za zásadní problémy v této oblasti lze považovat například systém vedení, hodnocení, velikost skupiny či nejasně definované pravomoci.

Za strukturní pracovní konflikty jsou často odpovědni přímo vedoucí pracovníci, kteří mají tendenci vinit za případně vzniklé konflikty své podřízené. Je dokázáno, že většina konfliktů vzniká v obtížných situacích, do kterých se dostávají normální lidé.

Není to tedy pouze výsledek rozsáhlých hádek a sporů. Z toho vyplývá, že na pracovištích se vždy nachází určitá místa s větším potenciálem pro vznik konfliktů. Jako příklad takových míst lze uvést taková, na nichž jsou pracovníci nuceni se dělit o společné značně omezené prostory, společné materiály nebo nástroje. Dalším příkladem jsou činnosti, při kterých lidé musí spoléhat vzájemně na druhé (operující lékař a sestra). Toto všechno jsou okolnosti, které vedou k větší náchylnosti ke konfliktům, proto je potřeba, pokud možno, zavést taková opatření, která tento potenciál budou redukovat.

Komunikace – aspekt, který je hojně zastoupen při vzniku konfliktů. Nedostatek informací, stejně jako jejich nadbytek mohou mít stejný efekt, zvláště pokud jsou informace předávány nevhodně, tzn. ve špatnou dobu, špatnou osobou nebo pokud jsou informace nejednoznačné. Nebezpečným faktorem mohou být nejen špatně čitelná gesta, ale i ostatní formy neverbálního projevu.

Osobnostní proměnné – podle Čakrty jsme nejdůležitější osobou v konfliktech právě my sami. Konflikt se pro nás stane tím, čím je, až pokud toto připustíme. Konflikty často odrážejí určitou vnitřní nespokojenost se sebou samotným. Každý člověk má v sobě uloženo více typů povah. O některých ví, o jiných ne, některých se obává a radši je potlačuje. Právě při konfliktu může snadno dojít situaci, kdy se zachováme tak, jak bychom ani nechtěli a ani nikdy neočekávali. Jsou to právě ty uložené vlastnosti, se kterými se obáváme pracovat. Proto mnohdy za příčinou konfliktu není „ten druhý“, ale je to náš vnitřní vztek na sebe sama, protože chceme vidět pouze náš ideální obraz.

Okolí – rostoucí a rychle se měnící prostředí v organizaci určitou měrou také přispívá ke zrodu konfliktního prostředí. Pokud jsou na pracovníky přímo či nepřímo vytvářeny tlaky k lepším výkonům, vede to k orientaci na výsledky a často vzniká velmi soutěživé prostředí. Lidé, schopni pro svoji odměnu „jít přes mrtvoly“, mají tendenci nehledět na ostatní, málo přemýšlejí nad svým jednáním vůči okolí a pak již snadno dochází ke konfliktům.

2. vnímání a personalizace

Pokud se v některých aspektech popsaných v první fázi, objeví frustrace či stres⁴ a pokud potencionální účastníci konfliktu cítí křivdu, strach či ohrožení, je vše připraveno ke vzniku konfliktu. Při konfliktech rozlišujeme dvě roviny – předmětnou a emocionální. V předmětné rovině sporu se projevuje určitý typ nesouhlasu s konkrétním nařízením, opatřením a dalšími organizačními skutečnostmi. V emocionální rovině pak převládají osobní postoje, nálady a zkreslené negativní pocity. Z vnějšího pohledu se zdají konflikty vedené v emocionální rovině spíše jako malicherné. Lidé však mají sklon k hromadění si vzteku a odporu uvnitř sebe sama. Až při samotném střetu s protivníkem lze pozorovat kolik si toho člověk v sobě „nahromadil“.

3. chování a jednání

V této fázi se již konflikt stává otevřeným a dostane se do ní, pokud jedna strana ve snaze zamezit nebezpečí, podnikne takové kroky, které vedou ke zmaření snahy druhé strany s cílem znemožnit dosažení jejích záměrů.

V této fázi také převážně dochází k prvním pokusům o řešení konfliktů, které je znesnadněno především tím, že je těžko pozorovatelné. Určité znaky je možné zachytit pouze nepřímo v jeho důsledcích nebo projevech (nepřátelsky laděné chování, útočné rozhovory atd.) Větší část sporů se odehrává pouze v myšlenkách, proto není často snadné identifikovat zrod konfliktu v dřívější fázi, i když řešení by tak bylo jednodušší a příjemnější.

⁴ Frustrace: představuje situace, kdy se člověk snaží dosáhnout nějakého cíle, ale do cesty se mu staví stále nové překážky, které už nemá sílu překonávat. Je to stav dlouhodobého zklamání.

Stres: stav dlouhodobé psychické zátěže, lidský organizmus je vystaven mimořádným (převážně velmi složitým a zatěžujícím) podmínkám

Pokud se nám podaří alespoň trochu se vžít do role účastníků, máme šanci konflikt kontrolovat a řídit. Pro nástin postupů řešení a určení orientace na důležitá místa konfliktu poslouží následující přehled.

Předmět sporu – v praxi se ukázalo, že pokud se hovoří o sporných záležitostech, lidé si přisuzují tyto události na pomyslnou osu, kde na jedné straně se nacházejí principiální a zásadní záležitosti a na straně druhé, dělitelná a pragmatická témata. O těch prvních se diskutuje velmi obtížně a hledání nějakého kompromisu v těchto otázkách je nesnadná cesta. Ty druhé patří do oblasti, ve které lze nacházet řešení taková, aby se obě strany cítili vítězně. Při konfliktech, které jsou typově založené na nedělitelných zásadách se nabízí řešení pomocí nějaké třetí osoby, která vnese mezi účastníky přinejmenším nějaký systém a přiměje je alespoň k pochopení stanovisek druhých stran a legitimizaci jejich názorů, což může být vnímáno pozitivně. Takové jednání lze považovat za první správný krok k řešení problému.

Kolik je v sázce – obecně, čím více strany riskují, že ztratí něco velmi důležitého, tím složitější jsou jednání a případná řešení. Často jsou to pouze obavy ze ztráty, která plyne z nedostatečné komunikace mezi zúčastněnými stranami. V takových případech je nutné předvídat některé takové situace a vysvětlit dopředu těm, kterých se problém týká, jaké jsou faktické dopady daných okolností a přesvědčit je o správnosti konkrétního opatření.

Takto lze zabránit obavám, strachu a stresu ze skutečností, které jsou pouze domnělé a často zcela zbytečné.

Vzájemná závislost stran na sporu – ve sporech jsou časté situace, kdy ani jedna strana nechce za žádnou cenu slevit ze svých požadavků – toto lze označit jako vztah s nulovým součtem, tedy jedna strana může zvítězit pouze, pokud ta druhá něco ztratí. Úkolem managementu by však mělo být, převádět tyto konflikty na vztah s pozitivním vztahem, tedy tak, aby určitou měrou získaly strany obě.

Struktura stran – jedná se především o rozdělení na slabé (rychle měnící názory, neplnící závazky) a silné (dodrží, co slíbili, jsou schopni ovlivnit ostatní) jedince nebo zástupce různých skupin (např. odborových organizací). V praxi se ukázalo, že konflikty se snadněji řeší se silnějšími jednotlivci, jelikož jsou schopni dodržet k čemu se zavážou, i když jednání s nimi může představovat více ústupků.

Přítomnost třetí osoby - tento aspekt může sehrát významnou roli při řešení konfliktů. Přítomnost třetí osoby způsobuje, že účastníci se k sobě chovají slušněji, jelikož před někým dalším si nedovolí nechat zcela volně procházet své emoce a mají tendenci získat si ho na svoji stranu. Jako třetí osoba se může angažovat manažer, kolega nebo nezávislý, a pravděpodobně více nestranný, pracovník specializované agentury. Není nutné, aby se třetí strana snažila vynášet soudy a rozhodovat, kdo má pravdu a kdo ne, stačí když zúčastněné přiměje k rozhovorům a řešení sporu.

4. Výsledky

Výsledky pracovních sporů mohou znamenat pozitivní přínosy, určitý posun a zlepšení. Na druhou stranu však může nastat také zhoršení situace, které sebou přináší další komplikace. Cílem všech, pokud se dostanou do konfliktu, ať už přímo či nepřímo, by mělo být ponaučení, které vede ke zlepšení situace do budoucna a znamená pouze pozitivní přínosy.

2.4. Typy pracovních konfliktů

Pracovní konflikty se nejčastěji odehrávají mezi jednotlivými pracovníky, čemuž říkáme konflikty osobní, nebo mezi skupinami – konflikty skupinové.

2.4.1. Osobní konflikty

Osobní, mezilidský konflikt se odehrává mezi nejméně dvěma jedinci, kteří vnímají své činy jako navzájem se vylučující soupeření o jedny a tytéž nedostatkové cíle. Osobní konflikt má dvě roviny: věcnou a emocionální. Jako příklad často se opakujících konfliktních vztahů v organizaci lze uvést následující případ.

Do společné kanceláře tří kolegů nastoupí místo jednoho odstoupivšího do důchodu nový, mladý pracovník. Nový zaměstnanec je nucen spolupracovat s jedním ze starších kolegů. Každý z nich má však jiné představy o vzájemné spolupráci. Mladší pracovník je energický a je ochoten vykonávat více práce.

Starší kolega není spokojený, že mu někdo chce zavádět nové postupy do stylu práce. Mezi těmito dvěma kolegy začíná docházet k menším střetům, které se začínají vyhrocovat. Vede to ke ztrátě pracovní motivace a upírání pozornosti na vzájemné soupeření.

Podle Čakrta mezi nejčastější příčiny osobních konfliktů patří:

- 1. Nedorozumění** – nastává pokud jednání nebo záměr jedné strany nebylo pochopeno druhou stranou správně.
- 2. Lhaní (neupřímnost)** – pokud lidé neříkají pravdu či pouze zamlčují některé skutečnosti, je velmi pravděpodobné, že dojde ke konfliktu.
- 3. Strach** – téměř každý, kdo se ocitne v konfliktu, zažívá nějaký strach, obavy. Ze strachu o ztrátu zaměstnání jsou lidé schopni být neupřímní, protože se bojí pomsty či psychického nátlaku.
- 4. Postraní úmysly** – jedná se o situace, kdy jedna strana má zájem na něčem, co nechce před druhou stranou odhalit.
- 5. Záměr** – záměr může sloužit jednak k vyřešení konfliktu, ale také k jeho podnícení. Záleží především na postojích daného pracovníka, zda je mstivý či konstruktivní (1).

2.4.2. Meziskupinové konflikty

Meziskupinový konflikt potřebuje ke svému vzniku tři složky – skupinovou identifikaci, pozorovatelné rozdíly mezi skupinami a frustraci. Je důležité, aby se členové skupiny cítili jako jednoznační příslušníci určité skupiny (pracoviště, odboru, oddělení). Je také potřeba, aby mezi skupinami byl jasně pozorovatelný rozdíl. Pokud hrozí určité riziko vzniku konfliktu, je nutné vnímat určité odlišnosti jedné skupiny od druhé. Třetí složkou je frustrace. Předpokládáný je takový stav, že pokud jedna skupina dosáhne cíle, druhá ho již dosáhnout nemůže. Skupinové konflikty mají podobně předvídatelný průběh jako konflikty osobní. Také zde je třeba zdůraznit, že určitá úroveň soupeření, napětí a konkurence je prospěšná.

Se vzrůstající angažovaností a snahou dosáhnout cílů může však soupeření přerůst ve snahu obracet své úsilí, na místo dosažení vlastních cílů, vůči soupeřící skupině.

2.4.2.1. Průběh meziskupinového konfliktu

Uvnitř skupiny

Uvnitř skupiny dochází k vyšší soudržnosti a společnému tvoření obrané linie. Skupina se orientuje především na splnění pracovních cílů a klesá pozornost vůči psychologickým potřebám. Skupiny mají tendenci nadřazovat své úspěchy a zároveň podceňovat totéž u druhých skupin.

Mezi skupinami

Na počátku je pouze jakési srovnávání „nás“ a „těch ostatních“. Při komunikaci mezi skupinami panuje většinou nepřátelská atmosféra s množstvím obviňování. Charakteristická je také nedůvěra ve členy druhé skupiny, nacházení pouze toho špatného a stupňování nepřátelství.

Prevence meziskupinových konfliktů

Jako nejúčinnější způsob řešení těchto konfliktů se jeví prevence. Je několik ověřených způsobů jak tohoto dosáhnout:

- Je třeba zdůrazňovat jak skupiny přispívají celku a k tomu je nutné uzpůsobit systém odměňování a hodnocení.
- Zajištění maximální možné komunikaci všech skupin při řešení úloh a problémů.
- Umožnit určitou „rotaci“ pracovníků v rámci skupin a zamezit vzniku situací při kterých je nastolen princip „kdo z koho“. (1)

2.4.3. Mobbing

Zvláštním druhem pracovních konfliktů je tzv. mobbing (z anglického slova napadnout), též někdy označován jako psychický teror na pracovišti. Jedná se o konflikty, ke kterým dochází naprosto cíleně, ve snaze dotyčného poškodit. Lze také narazit na situace, kdy celá skupina kolegů napadá nějakého neoblíbeného spolupracovníka. Pokud v takovýchto situacích dochází k akceptaci tohoto jednání ze strany vedení, nazývá se toto jednání bossing.

Pro mobbing je „úrodná půda“ především ve velkých kolektivech. Dochází k záměrnému ignorování pracovníka, roznášení pomluv, negování výkonů a posměškům. Záměr je poškodit nejen osobnost oběti, ale také privátní sféru. (3)

2.5. Příčiny pracovních konfliktů

Objektivně lze říci, že každý konflikt je jiný, avšak některé vlastnosti jsou podobné. Jako možné příčiny vzniku sporu se jeví následující:

- Rozdíly ve vnímání problémů a pracovním hodnocení – pracovník, který z pohledu svého podřízeného zvládne během jednoho dne velký objem práce, z pohledu svého nadřízeného může vypadat jako příliš pomalý. Takový pohled může spočívat například v rozdílných zkušenostech. Proto významným činitelem v roli řešení těchto konfliktů je nazírání na problém „ze všech stran“. Je důležité získat si potřebné informace a umět se vcítit do ostatních.
- Neslučitelnost různých rolí – od každého pracovníka se očekává, že zaujme na pracovišti jednu a více sociálních rolí – jako kolega, poradce, vedoucí nebo podřízený. Zároveň také každý pracovník od své role něco očekává. Pokud se skutečnost s jeho představami neztotožní, na pracovišti na něho budou vyvíjeny různé požadavky například od spolupracovníků a nadřízených a pokud nebude schopen vyváženě dostát těmto očekáváním, povede to s velkou pravděpodobností právě ke konfliktům rolí. Aby opakovaně nedocházelo ke konfliktům tohoto typu, je úkolem vedoucích pracovníků neustále prověřovat a definovat vlastní zájmy.
- Zápas o uznání – tento typ konfliktu vzniká, pokud vedoucí pracovník neumí dostatečně či dokonce vůbec docenit výkony svých podřízených. Nejedná se pouze o finanční či materiální hodnoty, ale například o pochvalu, možnost růstu apod. Když se ještě na podobné pozici objeví dva pracovníci se soutěživými sklony, vzniká boj o uznání, který může přes různé naschvály vést až k velmi nekalým praktikám.

➤ Obtížné mezilidské vztahy – možná největším možným zdrojem konfliktů je právě tato příčina. Zvláště pak, pokud se jedná o velké kolektivy. Čím více lidí, tím více odlišné názory a postoje a tudíž také velmi „plodné“ prostředí pro vznik konfliktů. Nejvíce postiženou skupinou často upadající do nebezpečí konfliktního prostředí bývají cizinci, zástupci odborové organizace, notoričtí kuřáci či naopak zapřísašní nekuřáci. (3)

2.6. Důsledky pracovních konfliktů

Pracovní spory ovlivňují jednotlivce i skupiny, proto také důsledky těchto konfliktů mohou být individuální, psychologické či sociologické. Možné dělení se nabízí také z hlediska dopadu na *pracovníky a organizace*.⁵

2.6.1. Důsledky pracovních konfliktů pro pracovníky

V praxi se ujalo jakési pravidlo, že každý spor má své vítěze a poražené, tedy tzv. situace výhra-prohra. Skutečnost je však taková, že některé spory nemusí mít žádného vítěze ani poraženého nebo naopak jsou všichni pouze v jedné z těchto „skupin“.

Vítěz a poražený (výhra-prohra)

Existují pracovní konflikty, které mají skutečně povahu takovou, že jedna strana získá něco, co druhá musí ztratit. Příkladem toho jsou spory týkající se povýšení nebo nějakých skutečností (faktů), kdy zvítězit může pouze jeden. Toto jsou také důvody proč se někteří manažeři tolik obávají řešit konflikty. Neradi se zabývají tím, na čí straně je pravda a neuvažují nad tím, že takovýto spor je možné převést do roviny „výhra-výhra“, tedy možnost, že by oba získali více, než měli předtím.

Oba jsou vítězové (výhra-výhra)

Úkolem, který musí být proveden, aby konfliktní situace dopadla takto, je nabídnout zúčastněným stranám řešení, které bude znamenat pro oba vítězství. Takového výsledku lze dosáhnout pokud se oběma stranám nabídne řešení, které nadhodnotí jejich zájmy ke společnému, lepšímu cíli. V takovém případě je však nutná spolupráce a chuť se konfliktem zabývat.

⁵ Tato kapitola byla zpracována pomocí literatury (1): ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*.

Oba jsou poražení (prohra-prohra)

Tento výsledek je nevýhodný pro všechny. Jak pro samotné účastníky konfliktu, tak pro šéfa, potažmo pro celý podnik. Příkladem pro tento typ může být jakýsi „kompromis“, který neuspokojí ani jednu stranu, což vede ke ztrátě motivace a dalším problémům. Je tedy evidentní, že zájmem všech nadřazených by mělo být řešit konflikty a nenechávat je „ať se vyřeší sami“, a naopak je vést k výsledku typu „výhra-výhra“.

2.6.2. Důsledky pracovních konfliktů pro organizace

Jak již bylo na začátku řečeno, určitá míra konfliktů je zdravá, ovšem jen do té míry, dokud se nestane konflikt vážným, nesoucí výrazné negativní důsledky. Pro podnik se spor může stát velmi destruktivní pokud dochází z titulu nějakého „vzájemného boje“ k brždění či úplného znemožňování pracovní činnosti. Příkladem takového chování může být konflikt, kdy jedna strana zamlčuje významné informace, aby „vyřadila druhého ze hry“ nebo pokud dochází k neustálým výpadům a dalším nekalým praktikám. Veškeré takovéto dění v podniku se odráží na pracovním prostředí, motivaci pracovníků, ale především taky v konečné fázi může mít dopad i na samotné zákazníky. Tyto konflikty přinášejí celou řadu negativních dopadů jako jsou například:

- 1) vychýlené a zkreslené úsudky – pokud se někdo stane účastníkem konfliktu, má tendenci vinit za veškeré případné chyby všechny ostatní, jen ne sebe. Stejně tak bývá „hluchý“ k návrhům a myšlenkám „nepřátelského tábora.
- 2) nezodpovědné chování – aktéři konfliktu bývají velmi negativističtí k řešení, které jim nevyhovují a zaujímají postoje typu „nebudu tady dělat nikomu blázna“ nebo „ať si to udělají ti druzí“.
- 3) vznik ovzduší nedůvěry a podezřívání – při konfliktech je běžné zaujímat nedůvěřivý postoj a veškeré náznaky o usmíření jsou brány jako další záludnosti
- 4) špatná koordinace a spolupráce – cíle skupiny jsou vždy nadřazeny všem ostatním, což vede k velmi těžko zvladatelné a říditelné kooperaci

Jak jsem se již zmínil, pracovní konflikty mohou mít také některé pozitivní dopady a to především v oblasti tvořivého řešení. Konflikt například:

- vyjasňuje postoje – tím, že dochází k přímým konfrontacím, dochází také k tomu, že dosud zamlčované postoje a názory jsou náhle osvětleny
- zvyšuje angažovanost – pozitivní vyřešení konfliktu dává velkou možnost rozvíjet a pracovat s angažovaností a motivací pracovníků
- zvyšuje produktivitu – pouze pokud je udržen na přijatelné hladině vytváří pozitivní soutěživost a nepřímo pomáhá k lepším výkonům
- ukazují skutečný charakter osobnosti – při konfliktech dochází k situacím, kdy se člověk neohlíží na to, zda ho někdo poslouchá a často se ukazuje jeho opravdová povaha
- pomáhá zvyšovat tvořivost – občas může být pro manažera výhodné částečné podnícení výměny názorů, kritiku či oponenturu. Pokud například nosí pracovník příliš dlouho v sobě určité napětí, nějakou křivdu, která potencionálně vede ke vzniku konfliktu, je výhodné dostat z něj toto napětí, což zabrání případné absolutní ztrátě zájmu, uzavírání se do sebe a pomůže „pročistit ovzduší“. Pro skupiny i jednotlivce přináší mírně konfliktní prostředí možnost vyjádřit se k potřebným změnám, které mohou znamenat větší efektivitu pro celý podnik.

Obecně lze říci, že pro podnik je výhodná kontrolovatelná a udržitelná míra konfliktů. Příliš mnoho, stejně jako absolutní nepřítomnost konfliktů je nežádoucí.

2.7. Řešení personálních konfliktů

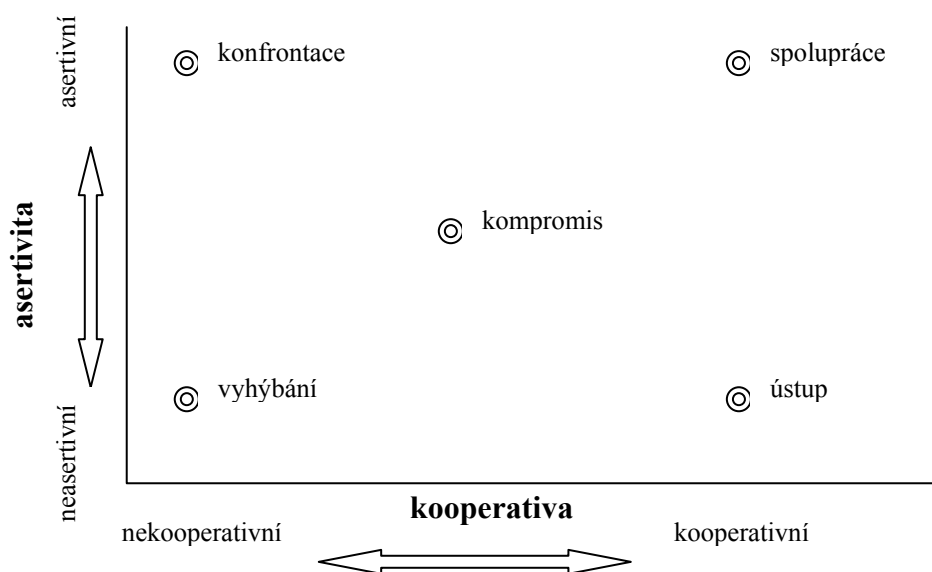
Jak již bylo řečeno, konflikty sebou přinášejí nutnost jejich řešení. Toto je úkolem pro manažery (vedoucí), kteří musí dotyčné konfrontovat, ale především musí zůstat nestranní. Pro přiblížení uvedu příklad: v jedné firmě se rozvinul konflikt mezi dvěma pracovníky. Tento spor začal pomalu přerůstat do celé společnosti a rozdělil ji na dva tábory. Vedení považovalo tento problém za příliš složitý a nemělo v úmyslu se jím zabývat. Samozřejmě, že takový přístup je špatný a v těchto situacích je nutné začít s hledáním možných řešení.

Z pohledu manažera je potřeba připravit si důkladnou strategii, v tomto případě se nabízí možnost několika schůzek s těmito dvěma pracovníky, vyslechnout je a společně hledat možné řešení, zároveň jim také dát najevo, že je nepřijatelné, aby konflikt dále pokračoval. Po pár měsících je užitečné, znovu celou situaci přezkoumat a pokud to je možné, zapojit tyto pracovníky do nějakého společného projektu.(13)

2.8. Možnosti zvládání konfliktů

Mnoho lidí přistupuje ke konfliktům takovým jediným způsobem, o kterém jsou sami přesvědčeni, že je to ten nejlepší. Existuje však několik základních způsobů, jakými lze přistupovat ke konfliktům. Částečně rozděluje tento přístup ze dvou hledisek.

Na jedné straně kooperativní přístup, který vede ke snaze pochopit druhou stranu a snaží se jí vyjít vstříc a na straně druhé je to asertivita, která reprezentuje snahu o dosažení svého. Obrázek č.2 nám představuje pět základních přístupů.



Obr. č.2 Dimenze orientací zvládání konfliktu
(Pramen: Thomas, 1976, s.900)⁶

⁶ Zdroj: Thomas, K. Conflict and conflict Management. In: Dunnette M. D. (vyd.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology. New York, John Wiley and Sons 1976.

1. Konfrontace – představuje snahu jedné strany o dosažení svého cíle za každou cenu. Nastávají například mezi nadřízeným a podřízeným, kde je jasná formální převaha. Jedná se především o využití moci a síly, která nadřízená pozice přináší. Jako prostředků zde může být užíváno různých pomluv, spikleneckých postupů a samozřejmě absolutní ignorance názorů druhé strany.
2. Vyhýbání – tento přístup tlumí zájmy obou stran na minimum. Snaží se především o to, aby žádný konflikt nebyl, respektive nebyl viděn. Vychází především z neochoty a nepřipravenosti či obavy, řešit jakýkoliv spor. Může vycházet z přesvědčení, že vztahy na pracovišti jsou příliš slabé, aby snesly zátěž konfliktu. Takový přístup však dlouhodobě vede pouze k neklidu a ztrátě motivace, jelikož pracovníci vidí, že se nic neřeší a pokud se s někým dostanou do konfliktu, místo řešení jsou káráni za vytváření špatného prostředí.
3. Ústup – znamená, že jedna strana přijme požadavky druhé strany bez protestů, resp. přizpůsobí se. Ostatní spolupracovníci, pokud poznají tuto „slabost“ mohou využívat této vlastnosti ve svůj prospěch. Zachování tohoto postoje má z dlouhodobého pohledu za následek snižování sebevědomí.
4. Kompromis – situace, kdy obě strany sleví ze svých požadavků a dojde se k řešení, které je relativně výhodné pro všechny zúčastněné. Kompromis funguje na principu nalezení společného vyššího cíle, který pomůže oběma stranám vzdát se z části svých původních požadavků.
5. Spolupráce – představuje podobný přístup jako kompromis, liší se však ve společném hledání určitého výsledku, na rozdíl od jasných a nutných ústupků. Většinou se prodiskutuje několik možných řešení, otevřeně se debatuje o všech kladech, záporech a na závěr se přijme varianta přijatelná a výhodná pro všechny.

V každé situaci, která hrozí konfliktem, je vždy nutné vyhodnotit, který přístup by v daném případě byl vhodný. Zkušenosti však ukazují, že lidé mají tendenci používat stále jeden a ten stejný přístup, který se jim již v minulosti osvědčil. (1)

2.9. Role při řešení konfliktů

Při řešení konfliktu se setkáváme se dvěma základními účastníky, a to odpůrcem a iniciátorem. Odpůrcem je ten, kdo sám od sebe konflikt řešit nikdy nezačne, ať už proto, že se obává prohry nebo proto, že tento spor nepovažuje za nutný k řešení. Iniciátorem je osoba, která navrhuje řešení konfliktu. Nemusí to tedy nutně být osoba, které se konflikt přímo týká, může to být také nadřízený, který už nadále nemíní snášet neustálé hádky a schválnosti. Při řešení konfliktů je možné postupovat následujícím způsobem:

1. identifikace a definice problému,
2. generování možných řešení,
3. vyhodnocení jednotlivých řešení,
4. rozhodnutí o vzájemně přijatelném řešení,
5. implementace,
6. vyhodnocení výsledku řešení.

V jednání iniciátora i odpůrce existují určitá obecná doporučení, která je vhodné dodržovat, pokud mají obě strany zájem úspěšně konflikt vyřešit.

Iniciátor – je nutné, aby si navrhovatel uvědomil, že si často nějaký problém vytvoří v hlavě, aniž by druhá strana vůbec dopředu věděla, že dělá něco špatně, je to tedy především jeho problém. V takovém případě je nutné při představení problému druhé straně dát najevo, že víte, že tento problém je „můj“. Vzniká tím lepší prostředí pro přívětivé přijetí druhou stranou. Dalším důležitým aspektem je nebát se dát najevo své emoce, především slovně informovat druhou stranu o svých pocitech (rozrušení, nervozitě, strachu). Toto by však v pořadí podle metody X, Y, Z⁷ měl být až aspekt třetí, tedy Z. Tato metoda nabízí postup pro správnou formulaci problému. X představuje popsání chování nebo jednání, které způsobuje problém. Druhý krok má za úkol jasné definování důsledků, které vlastníkově problémů vznikají.

Tento trojstupňový model má sloužit především jako podpora pro zlepšení komunikace. Vždy je také vhodné si zkontrolovat, zda dotyčný problému dobře rozumí, toto je možné poznat z jeho reakce.

⁷ Filley, A.C.: Interpersonal Conflict Resolution. Glenview. Scott & Foresman. 1975

Pokud iniciátor předkládá své problémy, musí také počítat s reakcí protistrany a být otevřený pro výměnu názorů. Výchozím bodem pro zdárné řešení konfliktů může být také využití něčeho, co má navrhovatel s protistranou společného.

Odpůrce – stejně jako jsou pro navrhovatele určitá vhodná doporučení jak postupovat v počáteční fázi řešení konfliktu, jsou také pro odpůrce dána určitá pravidla. Samozřejmě pro obě strany je nutné vycházet z faktu, že chtějí problém úspěšně vyřešit. Prvním krokem pro zdárné řešení je dát najevo svůj zájem o problém, který iniciátor předkládá. Je důležité zaujmout pozitivní postoj, a to nejen verbálně. Svůj vliv má i neverbální komunikace (řeč, tón hlasu, výraz obličeje). Je vhodné nechat si vyjmenovat nějaké konkrétní případy svého špatného chování a shrnout si jako odpůrce chyby, kterých se měl dopustit. Toto je důležité, aby bylo zřejmé, zda byl problém opravdu správně pochopen. Jedním z nejhůře zvládnutelných nástrojů, je souhlas s některými z bodů stížnosti. Je možné souhlasit také pouze s nějakým obecným principem. Obecně lze tento nástroj považovat za velmi účinný, navrhovatel dává najevo, že měl pravdu a lze očekávat nějaká zlepšení a celkově posouvá konflikt do uvolněnější roviny. Na závěr tohoto postupu je vhodné vyslechnout návrhy protistrany a nějakým způsobem stvrdit svá rozhodnutí. Je to nástroj, kterým lze předejít situacím, kdy odpůrce vyslechne a „odkývá“ navrhovatel všem, ale tím to také končí. Proto je dobré si ujasnit další postup řešení a průběžně je kontrolovat.

Možnosti řešení konfliktů nadřízenými pracovníky

V praxi má vedoucí pracovník pro řešení konfliktů na výběr ze tří variant. Arbitráž, delegace a zprostředkování. V prvním z nich zaujme nadřízený roli soudce, tento přístup lze použít v případech, kdy jedna strana jasně poruší daná pravidla a zároveň uznává autoritu nadřízeného. V případě delegace dochází k přenesení odpovědnosti na konkrétní pracovníky, aktéry konfliktu, tedy ať si problém vyřeší sami. Tento postup je pouze nevolí samotného vedoucího řešit konflikty.

Třetí přístup, mediace nebo-li zprostředkování, lze hodnotit jako nejúčinnější, avšak v praxi stále nedostatečně využívány. Jedná se pomoc třetí osoby, která účastníkům konfliktu pomůže najít společně přijatelné řešení. (1)

2.9.1. Zprostředkování

Jedná se o způsob řešení, kdy je vyjednávání mezi účastníky konfliktu doprovázeno fundovanou osobou (mediátor). Mediátor nese určuje konkrétní podobu vyjednávání, tedy kdy, kde a jakým způsobem. Nezávislá osoba dohlíží, aby proces vyjednávání byl spravedlivý a efektivní, ale nenese odpovědnost za výsledná rozhodnutí. Tento postup je pro zúčastněné výhodnější a rychlejší, jelikož se můžou soustředit na podstatu sporu. Mediátor nehodnotí konkrétní řešení⁸, ale pomáhá jasně formulovat problémy a požadavky. Mediaci pomáhá oběma stranám definovat své zájmy a poskytuje základní návod pro případné konflikty v budoucnosti. Metoda zprostředkování je vhodná také proto, že účastníkům předkládá jako nejlepší způsob řešení problémů metodu spolupráce, která může vztahy výrazně zlepšit a přinést další pozitiva. (14)

2.10. **Aktivity vedoucí k vybudování dobrého týmu**

Pracovní prostředí má značný vliv na celý podnik, jak se zaměstnanci cítí, s jakým nasazením pracují, zda se do práce těší nebo z ní naopak co nejrychleji utíkají. Právě tyto aspekty se významně podílejí na vzniku pracovních konfliktů.

Rád bych zde představil několik aktivit, které významnou měrou ovlivňují právě pracovní prostředí, resp. míru pracovních konfliktů.

Jedná se především o aktivity zaměřující se na rozvoj spolupráce, navázání přirozených meziosobních vztahů, zvládání vypjatých situací a komunikačních dovedností, podporu tvořivého řešení problémů, posilování důvěry, posílení vztahů mezi odděleními, kteří spolu jsou nuceni více komunikovat či také rozvoj tvůrčího myšlení atd..

Možnosti aktivit:

- Zážitková metoda – pomáhá účastníkům vidět sebe samotné z opačného pohledu, tedy, i když si často myslí, že informace pro ně nejsou nové, zjišťují, že své zkušenosti nepoužívají zcela správně či dostatečně. Ve skupině za pomoci jednotlivých pohledů hodnotí proběhlou akci – zážitky. Metoda je využívána k rozvoji spolupráce.

⁸ mediátor může a často nějaké řešení navrhně, ale je pouze na účastnících konfliktu, zda návrh přijmou.

- Outdoor a Indoor – outdoorové aktivity představují akce, na rozdíl od indoorů, pořádané venku. Jedná se převážně o sportovní, zábavně pojaté, činnosti, přinášející nové a neobvyklé zážitky. Indoorové učení je obvykle spjato se vzděláváním.(15)

Veškeré aktivity zaměřené, ať už na rozvoj týmů nebo pracovních skupin, mají stejný cíl – efektivní spolupráci a zdravé a přátelské pracovní prostředí.

2.11. Správný výběr zaměstnanců

Konfliktní prostředí na pracovišti tvoří především sami lidé, proto jednou z možností jak se vyvarovat konfliktů je konfliktní zaměstnance do firmy nevybírat. Samozřejmě to není jednoduchá záležitost. Ovšem platí, čím více se o konkrétním pracovníkovi dozvíme ještě dříve než do zaměstnání nastoupí, tím lépe.

Pokud je v podniku nutné obsadit novou pracovní pozici nebo nahradit stávajícího pracovníka novým, nabízí se dvě možnosti. První je nábor pracovníka z vnějšího prostředí, druhou pak výběr některého z vlastních zaměstnanců. Může se zdát, že druhá varianta je vhodnější a jednodušší, jelikož o daném pracovníkovi již máme určité povědomí. V současné době však existují velmi pokročilé techniky pro správný výběr zaměstnanců, navíc lze využít i služeb specializovaných personálních agentur.

Nejpoužívanější metodou výběru zaměstnanců jsou výběrové pohovory, které se skládají ze tří částí: příprava, realizace a vyhodnocení.

Cíle těchto pohovorů jsou:

1. získání informací a posouzení vhodnosti kandidáta pro danou pozici i z pohledu začlenění do firemní kultury,
2. poskytování informací o firmě uchazeči, na základě kterých se rozhoduje, zda je pro něj spolupráce s danou společností žádoucí. (12)

Výběrové pohovory nejsou jedinou aktivitou, která tvoří výběrové řízení. V některých případech bývají doplněny například o psychologické testy, nácvik různých druhů situací, dotazníkové šetření, apod.

2.12. Pracovněprávní úprava

Jelikož se zabývám tématem pracovních konfliktů, nepřímo se také dotýkám pracovněprávní úpravy České republiky. Některé aspekty považuji za nutné zmínit také v souvislosti s mnou navrhovanými opatřeními, která v určitém ohledu vychází ze zákona č. 262/2006 sb., zákoníku práce. Tento zákoník práce nabyl účinnosti až k 1.1.2007. V úpravách, o nichž je pojednáno v této práci, však nenastaly žádné dílčí změny oproti původnímu zákonu č.65/1965 sb., zákoníku práce.

V praktické části budu vycházet mimo jiné z §35 o zkušební době, který říká: „Je-li před vznikem pracovního poměru sjednána zkušební doba, nesmí být delší než 3 měsíce po sobě jdoucí po dni vzniku pracovního poměru. Sjednaná zkušební doba nemůže být dodatečně prodlužována. Doba překážek v práci, pro které zaměstnanec nekoná práci v průběhu zkušební doby, se do zkušební doby nezapočítává. Zkušební doba musí být sjednána písemně, jinak je neplatná.“

Další důležitá úprava se týká pracovního poměru na dobu určitou, tedy §39: „Pracovní poměr trvá po dobu neurčitou, nebyla-li výslovně sjednána doba jeho trvání. Trvání pracovního poměru mezi týmiž účastníky je možné sjednat celkem na dobu nejvýše 2 let ode dne vzniku tohoto pracovního poměru; to platí i pro každý další pracovní poměr na dobu určitou sjednaný v uvedené době mezi týmiž účastníky.

Jestliže od skončení předchozího pracovního poměru na dobu určitou uplynula doba alespoň 6 měsíců, k předchozímu pracovnímu poměru na dobu určitou mezi týmiž účastníky se nepřihlíží.“

Poslední, pro tuto práci předmětná, úprava udává možnosti ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele⁹: „Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď jen z těchto důvodů:

- a) ruší-li se zaměstnavatel nebo jeho část,
- b) přemísťuje-li se zaměstnavatel nebo jeho část,
- c) stane-li se zaměstnanec nadbytečným vzhledem k rozhodnutí zaměstnavatele nebo příslušného orgánu o změně jeho úkolů, technického vybavení, o snížení stavu zaměstnanců za účelem zvýšení efektivnosti práce nebo o jiných organizačních změnách,

⁹ Pokud pomineme důvody ukončení pro ztrátu zdravotní způsobilosti

- d) nesplňuje-li zaměstnanec předpoklady stanovené právními předpisy pro výkon sjednané práce nebo nesplňuje-li bez zavinění zaměstnavatele požadavky pro řádný výkon této práce; spočívá-li nesplňování těchto požadavků v neuspokojivých pracovních výsledcích, je možné zaměstnanci z tohoto důvodu dát výpověď, jen jestliže byl zaměstnavatelem v době posledních 12 měsíců písemně vyzván k jejich odstranění a zaměstnanec je v přiměřené době neodstranil,
- e) jsou-li u zaměstnance dány důvody, pro které by s ním zaměstnavatel mohl okamžitě zrušit pracovní poměr¹⁰, nebo pro závažné porušení povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci; pro soustavné méně závažné porušování povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci je možné dát zaměstnanci výpověď, jestliže byl v době posledních 6 měsíců v souvislosti s porušením povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci písemně upozorněn na možnost výpovědi.¹¹

¹⁰ Při pravomocném odsouzení zaměstnance k nepodmíněnému trestu odnětí svobody delší než 1 rok či při zvlášť hrubém porušení pracovní kázně (např. požití alkoholu v pracovní době)

¹¹ Zdroj: Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

3. Analýza problému a současné situace

3.1. Představení vybrané společnosti

Společnost Ab s.r.o. (název byl pro účely této práce změněn) je výrobní podnik působící v českém prostředí již od roku 1998. Firma zaměstnává více než 400 pracovníků. Podnik by se dal rozdělit na dva hlavní úseky, výrobu a administrativu. Administrativa zahrnuje vedení společnosti, finance, účetnictví, controlling, informační technologie a logistiku. Výroba představuje nejen samotnou výrobní činnost, ale také například sklady.

Společnost je založena na ploché organizační struktuře. Jednotlivé oddělení jsou nazývány systémy, které se dále dělí na hlavní a podpůrné.

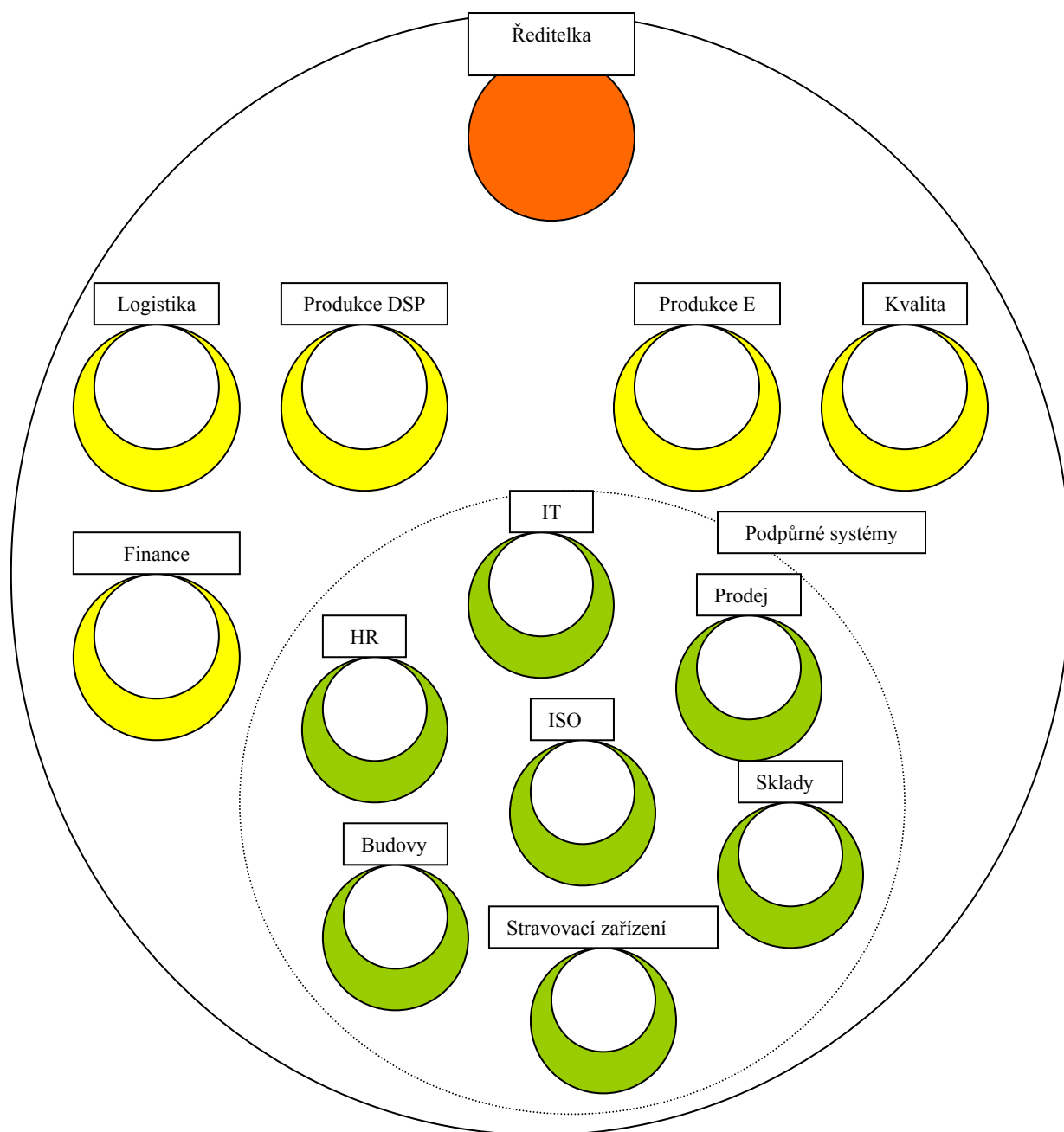
Hlavní systémy jsou:

Ředitelka, Logistika, Produkce DSP(doplňky), Produkce E(elektromotory), Řízení kvality a Finance.

Mezi podpůrné systémy patří:

Lidské zdroje, Sklady, Informační technologie, Stravovací zařízení, Prodej, Budovy a ISO(politika řízení jakosti, životního prostředí a bezpečnosti a zdraví při práci).

3.2. Organizační struktura



obrázek č. 3 – Organizační struktura společnosti Ab s.r.o.

3.3. Pracovní konflikty ve společnosti

Firma Ab s.r.o. se stejně jako převážná většina jiných firem potýkala a potýká s pracovními konflikty. V podniku došlo v nedávné době ke dvěma vážným sporům.

3.3.1. Případ mistr

Pan X byl u společnosti zaměstnán jako mistr rok a půl. Již po pár měsících se začal jevit jako problémový zaměstnanec. Za neplnění svých povinností dostal od svého zaměstnavatele napomenutí, které při opakovaném porušení svých povinností může znamenat důvod pro výpověď pracovního poměru ze strany zaměstnavatele. O panu X se vědělo, že to jako vedoucí tzv. „hraje na obě strany.“ Pokud přijímal pokyny od svého nadřízeného, snažil se působit jako správný vedoucí. Na druhou stranu si však před svými podřízenými hrál na kamaráda a kritizoval vedení.

Jednoho dne měl pan X autonehodu, při které si poškodil svůj vůz a bylo nutné ho převézt do servisu. Tento den měl být v práci, proto si domluvil s vedoucím výroby, že si vezme náhradní volno které si odpracuje v pracovní sobotu.

Ve firmě je občas potřeba pracovat přesčasy a jelikož v normálním pracovním týdnu se pracuje na směny, pro přesčasy zbývají jen víkendy. Když nadešla nutnost pracovní soboty, byl to pan X, který měl zajistit vše potřebné a příslušný dohled nad svými pracovníky. Jelikož bylo zimní období, mistr měl za povinnost nahlásit správci budov, že bude pracovní sobota, aby byla v budovách zajištěná potřebná teplota. Dalším jeho úkolem bylo rozdělit práci, ve formě tzv. jobkaret, kde má každý uvedenou práci na jednotlivé směny a v neposlední řadě měl také za úkol domluvit pro zaměstnance obědy v jídelně. Směna měla začít v 5 hodin ráno a skončit ve 13 hodin. V sobotu ráno bylo na silnici náledí, proto se pan X rozhodl, že do práce nepojede. Samozřejmě veškeré své povinnosti spojené s pracovní sobotou zanedbal. Správce budov nevěděl, že je plánovaná práce, tudíž v budovách byla zima, nebyl, kdo by rozdělil práci, ani stravování nebylo zajištěné. Po půlhodině čekání a následném telefonickém spojení s mistrem ze strany zaměstnanců, si pan X zvolil svoji zástupkyni, která díky jeho instrukcím měla rozdělit práci. Za celou dobu směny se mistr v práci neukázal. Ani nikomu z vedení nic nesdělil. Až následující úterý se vedení společnosti z doslechu dozvědělo o této události.

Pan X se hájil tím, že necítil nutnost oznamovat tuto skutečnost, jelikož telefonicky zajistil, aby se plánovaná práce vykonala. Vedení se po domluvě s právníkem rozhodlo využít §53 z.č.65/1965 Sb. Zákoníku práce, který povoluje okamžité propuštění pro hrubé porušení pracovní kázně.

Případ skončil řešením zdánlivě vhodným pro podnik, ale s propuštěním zaměstnance přichází další problém, a to nalezení nového, lepšího, pokud možno nekonfliktního pracovníka.

3.3.2. Případ ekonom

Hlavní ekonom byl ve firmě zaměstnán již 6 let. Za tuto dobu nejevil žádné známky konfliktního chování. Zároveň s ním byla ve firmě zaměstnána recepční, která měla na starosti hotovostní pokladnu, ze které byly hrazeny drobné a méně důležité záležitosti, ale také například obědy. Tato recepční odcházela z firmy za jiným zaměstnáním. Při jejím odchodu bylo zapomenuto provést inventuru pokladny.

Při následné kontrole v účetním oddělení zjistila účetní určité nesrovnalosti v pokladně. Inventura prokázala manko 14 000 korun. Po tomto zjištění se účetní obrátila na ekonoma, který se telefonicky spojil s bývalou zaměstnankyní a domluvili se na vrácení této částky v následujících třech měsících. Dotyčná recepční manko uhradila.

V podniku je zavedeno, že veškeré doklady musí být podepsány ředitelkou společnosti. Účetní spolu s ekonomem využili den narozeninové oslavy ředitelky, aby podepsala tento sporný doklad o vrácení 14 000 Kč. Ředitelce se však tento doklad zdál podezřelý a zavolala si účetní pro vysvětlení. Následně byl zavolán také hlavní ekonom, který se hájil tím, že podniku nevníkla žádná škoda a tudíž o této zpronevěře nebylo nutné nikoho informovat. Toto evidentní krytí bývalé zaměstnankyně stálo ekonoma i účetní písemné napomenutí, které za tuto událost obdrželi. Vzájemné, možná přátelské, krytí kolegů, nemění povinnost informovat nadřízené o veškerých, takto zásadních, záležitostech. Ekonom se však necítil nijak vinen a bránil se písemně tomuto napomenutí. Nevadilo mu ani narušení důvěry mezi ním a vedením společnosti. Nakonec po vzájemné dohodě ukončil s podnikem pracovní poměr. Tímto konfliktem společnost přišla o dalšího zaměstnance a znovu tento spor přinesl nutnost hledat nového, lepšího pracovníka.

3.3.3. Další případy

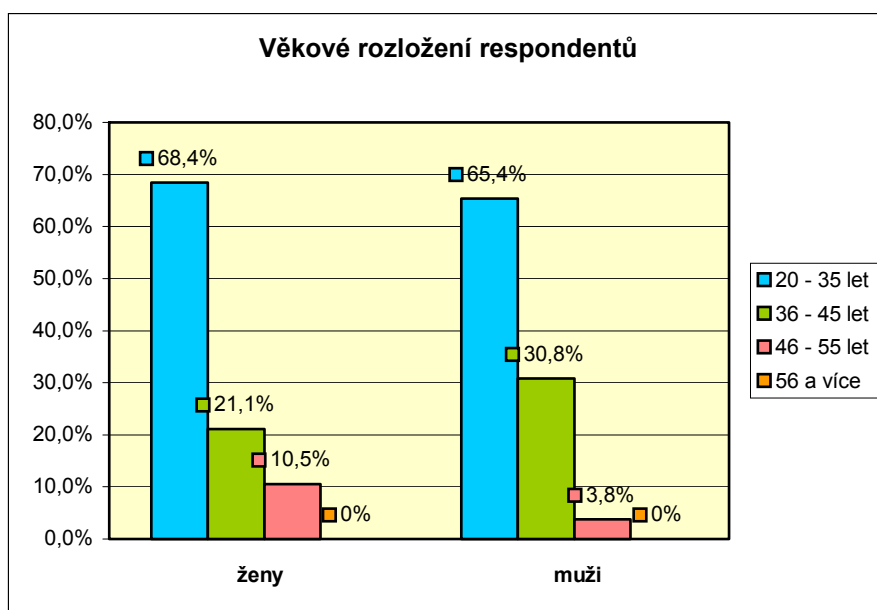
Společnost se také potýká s problémem typu „nový ambiciózní zaměstnanec.“ Nově příchozí pracovníci dostávají při nástupu smlouvu na dobu určitou, nejčastěji 6 měsíců. Pokud je s nimi firma po této době spokojena, prodlouží se jim smlouva na dobu neurčitou. Tento způsob sebou přináší určitá úskalí. Pracovníci, pokud se ve společnosti chtějí udržet, mají tendenci pracovat na maximum a samozřejmě dobře zapůsobit. To se na druhou stranu nelíbí některým pracovníkům, kteří již v podniku určitý čas pracují a mají svoje zavedené způsoby a styl práce. Pokud se pak dostanou do srovnání s nově příchozím zaměstnancem, hrozí, že jejich výkon se bude jevit jako nižší. Navíc pracovníci, kteří jsou již ve firmě zaměstnáni mají vybudován určitý kolektiv, do kterého nemusí být snadné se začlenit nebo naopak někteří pracovníci (introverti) ani po žádném začlenění a pozornosti netouží. Pokud se člověk dostane do této situace, má na výběr několik možností:

- přistoupí na požadavky kolektivu a jeho pracovní tempo a styl se přizpůsobí ostatním. Je zde velká pravděpodobnost, že se rychle začlení do kolektivu.
- nepřistoupí na tlak okolí a bude si dál vykonávat práci podle svého, i pokud hrozí, že se do kolektivu nezačlení. Je na vedoucích pracovnících, aby zachytili jakýkoli projev konfliktního chování a stanovili pro toto vystupování jasná pravidla a mantinely, které problémové chování vyloučí. V zásadě pak může nastat několik situací. Kolektiv i pracovník si budou hledět své práce a nevnímat okolí, kolektiv po nějakém čase zmoudří a zaměstnance začne respektovat, kolektiv bude vědomě pracovníkovi činit nepříjemnosti.

Když se stane, že některý nový pracovník začne „vybočovat z davu,“ přichází na řadu pomluvy a různé typy posměšků. V jednom případě dokonce výkonnost nového zaměstnance malé skupince pracovníků tolik vadila, že mu začali vyhrožovat a poškodili mu osobní skříňku. Po tomto zjištění byl organizátor těchto akcí propuštěn a ostatní viníci dostali napomenutí. Základním cílem ovšem zůstává, aby k těmto konfliktům nedocházelo vůbec.

3.4. Vyhodnocení dotazníkového šetření

Ve vybrané společnosti jsem provedl dotazníkové šetření zabývající se otázkou pracovních konfliktů a ochotou zaměstnanců spolupracovat na prevenci pracovních konfliktů formou budování dobrého pracovního týmu. Pro tento výzkum jsem vybral vedoucí pracovníky podniku a zaměstnance administrativy. Z 55 zaměstnanců na těchto pozicích bylo dotazování provedeno u 45 respondentů. Výzkumu se zúčastnilo 19 žen a 26 mužů. Věkové rozložení jednotlivých pohlaví je znázorněno v následujícím grafu.



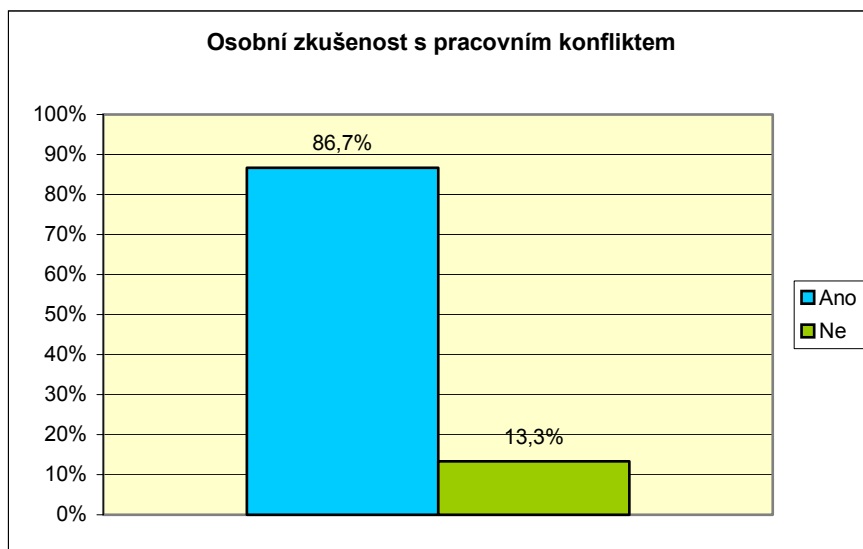
graf. č. 1 – Věkové rozložení respondentů

Z grafu je patrné, že na daných pozicích pracují ve firmě převážně mladí lidé ve věku 20 až 35 let.

3.4.1. Vyhodnocení jednotlivých otázek

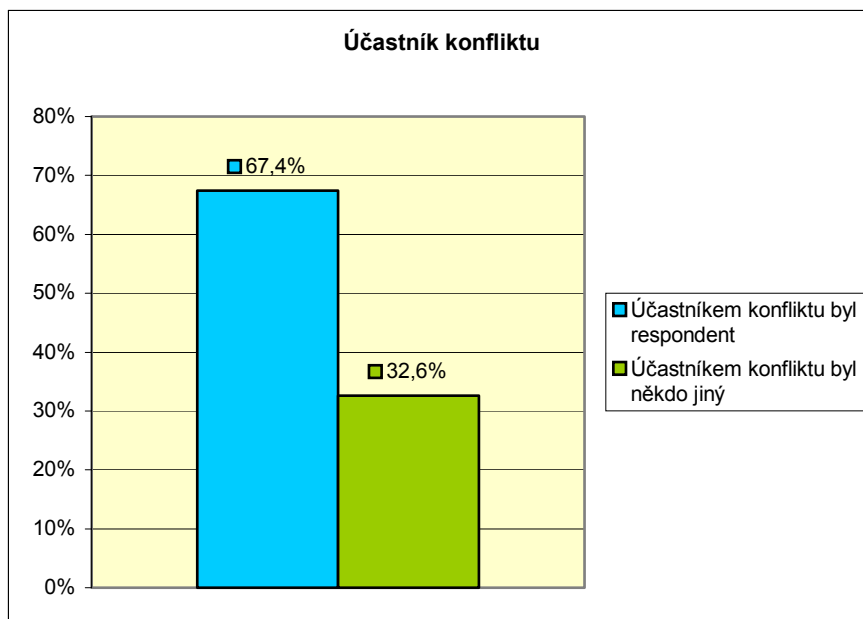
1. První dotaz se týkal osobní zkušenosti s pracovním konfliktem. V první fázi této otázky nezáleželo na tom, zda-li respondent řešil konflikt přímo sám nebo zda se s ním setkal pouze jako např. nezúčastněný kolega. Z grafu č. 2 je zřejmé, že téměř 90% dotázaných se již setkalo s pracovním konfliktem.

Ve druhé fázi první otázky se již jednalo o přímou či nepřímou zkušenost s pracovními spory a v poslední fázi jsem se dotazoval koho konkrétně se daný konflikt, popřípadě konflikty týkaly.



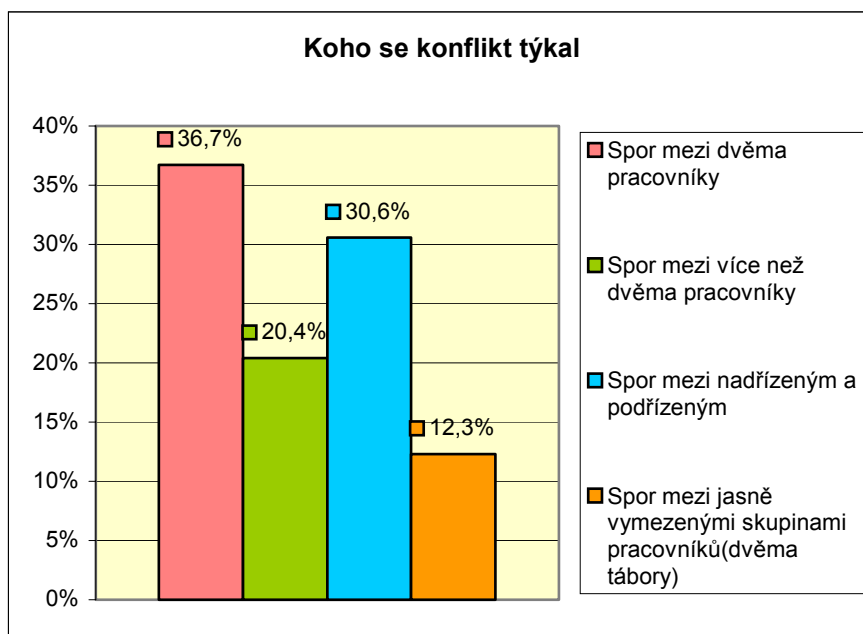
graf č. 2 – Osobní zkušenost s pracovním konfliktem

Pouze 13,3 % dotázaných se doposud nesetkalo s pracovním konfliktem.



graf č. 3 – Účastník konfliktu

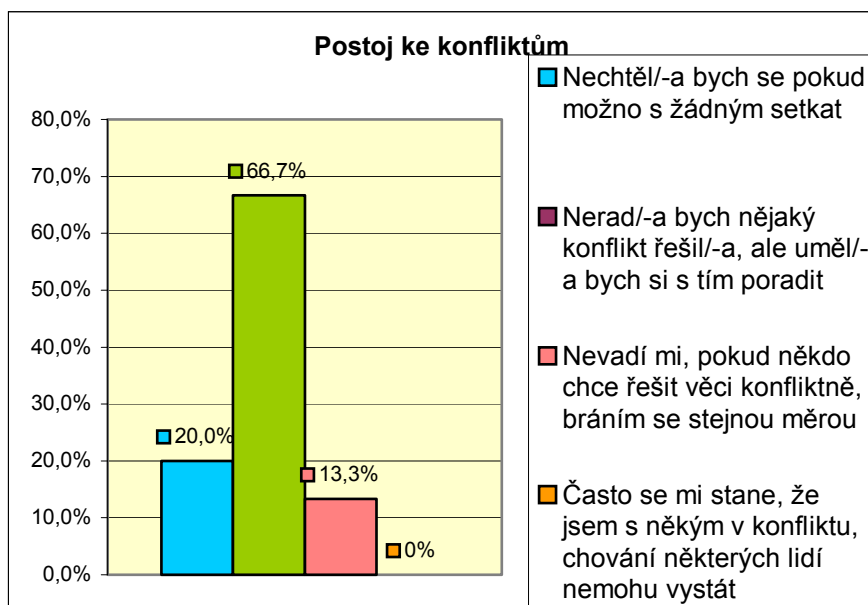
67,4 % z respondentů, kteří se již setkali s pracovním konfliktem, byli přímými účastníky konfliktu. Necelých 33% mělo tuto zkušenost pouze nepřímou.



graf č. 4 – Koho se konflikt týkal

Ve více než 67 % případů se jednalo o spory, které se týkaly dvou lidí. V prvním případě dva kolegové nebo dva pracovníci na stejné pozici ve vztahu nadřízený x podřízený. Téměř polovina z těchto sporů se však odehrála mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem. 20 % konfliktů zažili dotázaní mezi více než dvěma pracovníky a přes 12 % sporů bylo vedeno mezi „dvěma tábory“ zaměstnanců.

2. Otázka se týkala postoje respondenta k pracovním konfliktům. Odpovědi jsou znázorněny na grafu číslo 5. Téměř 90 % dotázaných uvedlo, že ke konfliktům mají negativní vztah, resp. že by nějaký konflikt řešit nechtěli, v nejlepším případě by se s žádným nechtěli setkat vůbec. Toto podtrhuje také skutečnost, že všichni, kteří na první otázku odpověděli záporně, tedy že se s pracovním konfliktem ještě nesetkali, také v této otázce zvolili variantu A - nechtěli by se pokud možno s žádným setkat. Žádný respondent neuvedl, že by byl často s někým v konfliktu, protože mu vadí chování lidí okolo něj. 13 % dotázaných uvedlo, že jim konflikty nevadí, resp. jsou ochotni se konfliktnímu chování také konfliktně bránit.

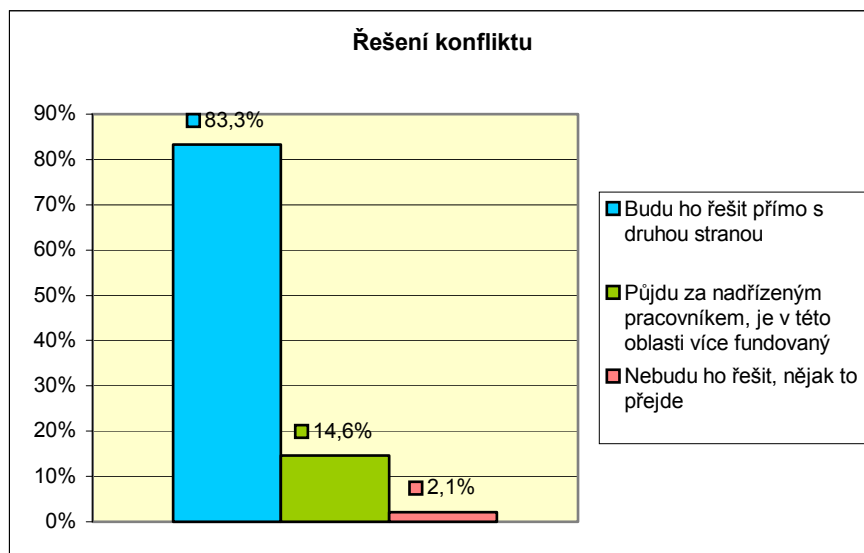


graf č. 5 – Postoj ke konfliktům

3. Ve třetí otázce jsem se zajímal o skutečnosti týkající se samotného řešení konfliktu s druhou stranou. Přes 80 % dotázaných uvedlo, že pokud se do konfliktu dostanou, hodlají ho řešit přímo s druhou stranou. 14 % zaměstnanců uvedlo, že by se v případě konfliktu obrátili na vedoucího pracovníka, jelikož má pravděpodobně více zkušeností a znalostí v této oblasti. V odpovědích se objevil také názor, že odpověď záleží na konkrétní osobě, se kterou by se do konfliktu dostal. To napovídá, že lidé zřejmě rozlišují, zda je konflikt závažný či nikoliv. V mnoha případech se však z relativně snadně řešitelného konfliktu stal problém mnohem závažnější, proto je otázka, zda-li je správné spolehnout se při řešení konfliktu pouze na sebe a své schopnosti. Nerad bych podceňoval schopnosti pracovníků, ale při nedostatečném výcviku a zkušenostech se samostatné řešení sporů může obrátit proti nim samotným. To, že pracovníci automaticky nevyhledávají pomoc fundované osoby může skrývat některé negativní příčiny. Lidé nechťejí obtěžovat se svými problémy vedoucí pracovníky, nebo se na některého z nich již v minulosti s určitým problémem obrátili a on jim nebyl schopen pomoci anebo jen v mnoha případech přeceňují své schopnosti. Vedoucí pracovníci by však měli mít potřebné znalosti pro řešení pracovních konfliktů a pokud některý z nich dává najevo, že nechce být těmito záležitostmi obtěžován, není to dle mého názoru dobrý vedoucí.

Pragmaticky by měl svým zaměstnancům pomáhat, jelikož z jeho neochoty nemusí plynout jen jeho neoblíbenost, ale ztráty pro podnik mnohem větší.

Pouze jedna osoba v průzkumu uvedla, že by konflikt nijak neřešila.

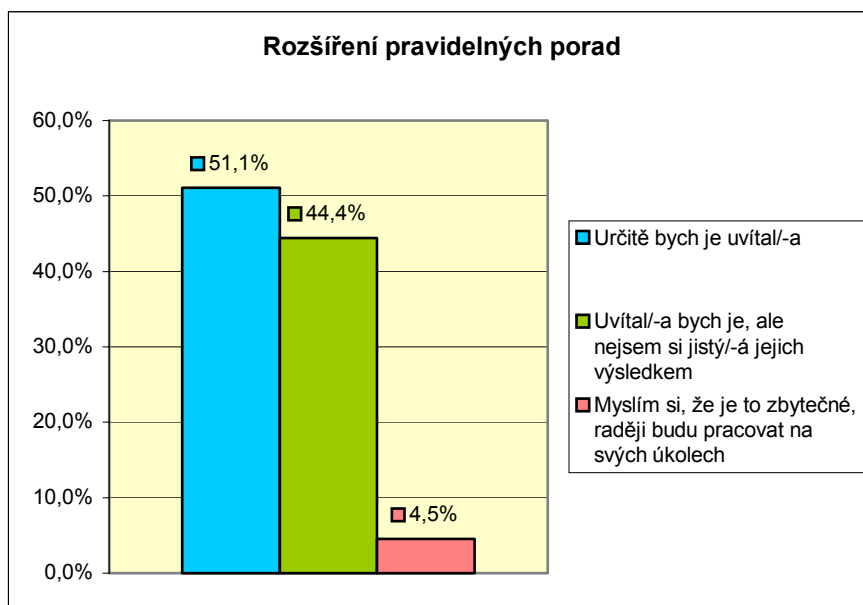


graf č. 6 – Řešení konfliktu

V následujících otázkách jsem se zaměřil na názory pracovníků týkající se jejich postoje k rozšíření aktivit vedoucí ke zlepšování vztahů na pracovišti i mimo něj.

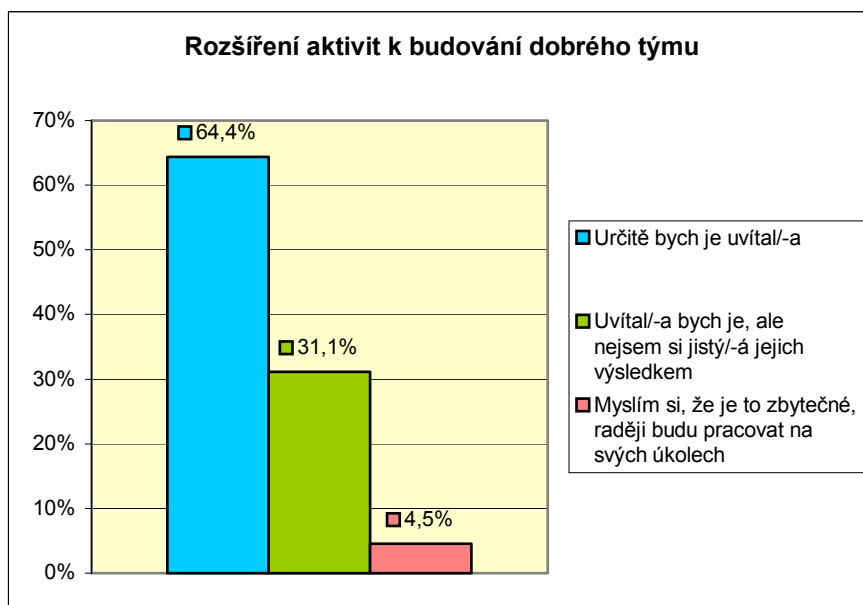
4. Čtvrtá otázka zní: „Jaký je Váš názor na rozšíření pravidelných porad, kde by se mluvilo o věcech, které Vám nevyhovují a řešily by se případné změny vedoucí k lepšímu?“ Více než 90 % respondentů by tyto porady uvítalo, ale téměř polovina z nich si není jista jejich výsledkem. Zde už narůstá úloha manažerů, aby správně zavedli tyto porady a řídili je správným směrem. Pouze 4,5 % pracovníků si myslí, že takové porady jsou zbytečné a raději by čas na nich strávených věnovali své práci.

Kompletní výsledky jsou znázorněny v grafu č. 7.



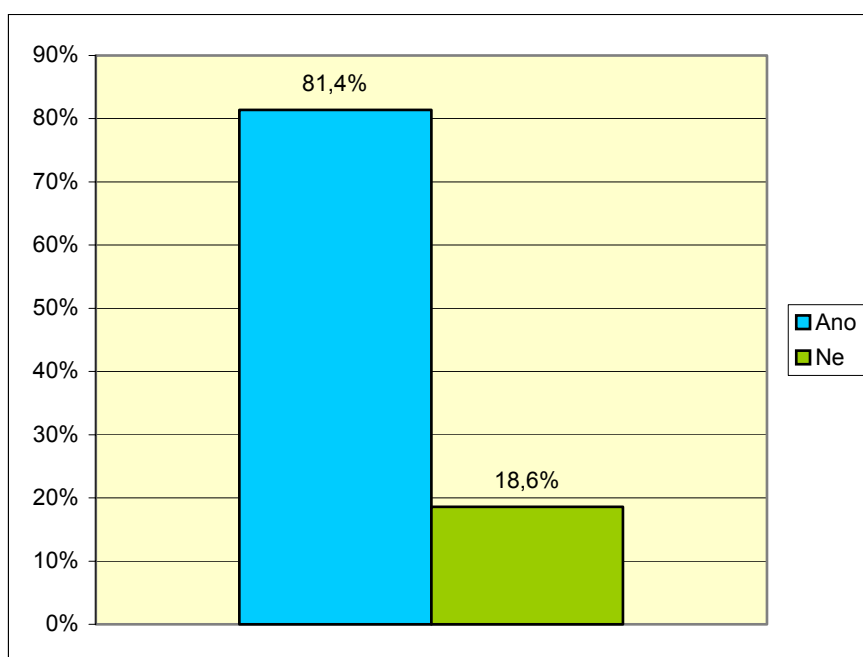
graf. č. 7 – Rozšíření pravidelných porad

5. První část této otázky se zabývala postojem respondentů k nárůstu aktivit vedoucích k budování dobrého týmu spolupracovníků. Přes 95 % zaměstnanců by jakékoliv rozšíření uvítalo. Pouze 30 % z nich si není jisto jejich výsledkem. Pouze 2 pracovníci uvedli, že by se místo těchto aktivit raději zabývalo svými pracovními povinnostmi. Další část této otázky se týkala pouze respondentů, kteří by tyto aktivity uvítali. Jednalo se o jejich ochotu vzdát se pro tyto činnosti částečně i svého volného času. Osobně mě překvapilo, že přes 81 % dotázaných odpovědělo kladně. Tato skutečnost potvrzuje, že lidé se v práci potřebují opravdu cítit dobře a jsou pro toto ochotni postoupit i část svého volného času. Neplatí zde tedy názor, že si to v práci „odsedí“ a dobře se budou cítit až doma. Pro mnohé je velmi důležité získat přátelské vazby na pracovišti. Atmosféra pak není napjatá a komunikace s kolegy se stává méně problematická.



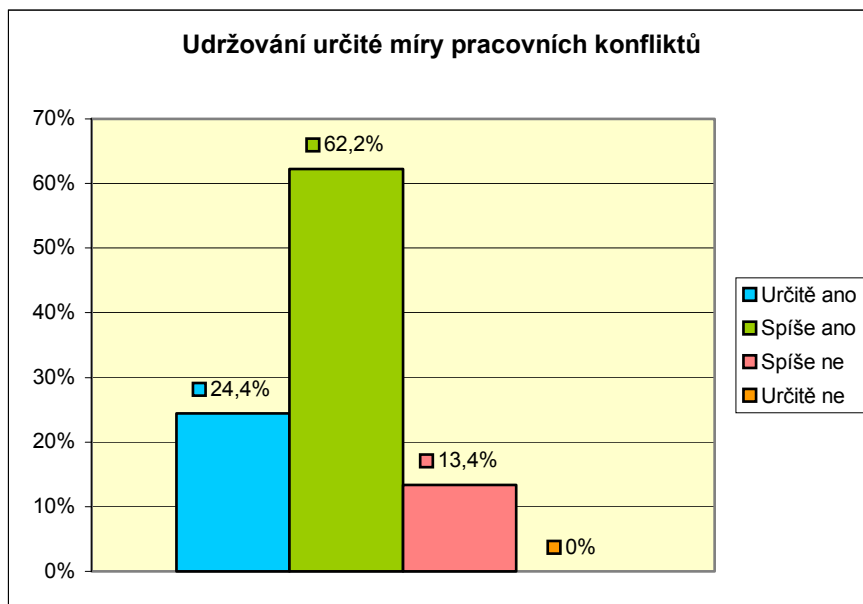
graf č. 8 – Rozšíření aktivit k budování dobrého týmu

Druhá část otázky, tedy zda by pracovníci uvítali tyto aktivity i při zásahu do jejich volného času je znázorněna na následujícím grafu č. 9.



graf č. 9

6. Tento dotaz se týkal názorů pracovníků na výhodnost zachování určité míry pracovních konfliktů v podniku. Měl jsem na mysli situace, kdy vyřešení určitého konfliktu může přinést změny k lepšímu. Žádný respondent neuvedl možnost – „určitě ne,“ tedy, že by rozhodně zamítl výhodnost určité míry sporů. Variantu „spíše ne“ uvedlo 13 % dotázaných. S názorem souhlasilo určitě nebo spíše přes 86 % pracovníků.



graf č. 10 – Udržování určité míry pracovních konfliktů

7. Poslední otázka byla otevřeného typu, kde pracovníci vyjadřovali svůj názor k nejlepším možným variantám pro vybudování přátelského prostředí na pracovišti a pro prevenci vzniku pracovních konfliktů. Názory byly velmi pestré. Objevily se nápady jako kurz asertivity, jasně definované pravomoci a odpovědnosti, zaměření na stejný cíl, pozitivní přístup, tolerance či chuť pracovat. Nejvíce společných odpovědí však získaly tyto aktivity: dostatečná komunikace, sportovní akce, společné či společenské akce i mimo pracoviště. Myslím, že tyto názory podtrhují současné trendy v moderních firmách, kde je dostatek času věnován tzv. teambuildingovým aktivitám.

Závěrům plynoucích z dotazníkového šetření se budu více věnovat v návrhové části této práce.

3.5. Analýza problému

U společnosti spatřuji určité mezery v přístupu ke svým pracovníkům, ale také ve vztazích mezi pracovníky samotnými. Firma sice provádí vždy jedenkrát ročně pohovory se svými pracovníky, na kterých společně hodnotí minulé a současné události včetně vztahů na pracovišti, ovšem z průzkumu vyplývá, že by zaměstnanci potřebovali ještě větší pozornost. Přes 90 % zaměstnanců uvedlo, že by přivítali jak rozšíření pravidelných porad, kde by se mluvilo o možnostech zlepšování určitých skutečností, tak i rozšíření aktivit vedoucích k budování dobrého týmu.

Domnívám se, že si zaměstnanci zaslouží více pozornosti, co se týče pořádání společných akcí nebo větší vzájemné komunikace.

Firma Ab s.r.o. má určité nedostatky také v náboru pracovníků. Některé případy svědčí o špatné volbě konkrétní osoby na danou pozici. Je potřeba věnovat určitou pozornost i do této oblasti podniku.

Společnost se nedávno vypořádala se dvěma vážnějšími pracovními spory, ale s běžnými konflikty se neustále potýká. Proto je nutné navrhnout taková opatření, které omezí úplně nebo alespoň na přijatelnou úroveň konfliktní chování některých pracovníků. Řešením není se takových zaměstnanců jen zbavovat, ale také s nimi pracovat a podněcovat je k nápravě ve svém chování.

Jedním z hlavních cílů každé společnosti, která chce v dnešním konkurenčním prostředí obstát by měla být spokojenost svých zaměstnanců.

4. Vlastní návrhy řešení

V návrhové části této práce se zabývám především typy pro nejlepší možnou prevenci vzniku pracovních konfliktů ve společnosti Ab s.r.o. Existuje mnoho příruček jak zvládat konflikty na pracovišti a ve spojitosti s vhodným zaškolením pověřených osob, je možné vyřešit většinu konfliktů bez odborné pomoci zvenčí. Nicméně je zbytečné trávit čas nepříjemným a neustálým řešením různých nedorozumění a vážnějších případů. Vhodnější z mého pohledu je tento čas a finanční prostředky vynaložit na prevenci těchto konfliktů. Spojením vhodných činností je možné vybudovat efektivní a dobře fungující pracovní kolektiv, který nakonec bude přinášet firmě větší hodnotu než doposud. Spokojení a dobře motivovaní zaměstnanci jistě pracují spolehlivěji a výkonněji než pracovníci v napjatém pracovním prostředí plném stresů a nepříjemností. Domnívám se, že pro podnik samotný bude efektivní návrh na předcházení pracovním konfliktům tím správným klíčem v oblasti sporů na pracovišti.

Zaměřím se na tři zásadní oblasti:

- správný výběr nových zaměstnanců,
- zvýšená spolupráce s novými pracovníky,
- aktivity vedoucí k tvorbě dobrého kolektivu.

4.1. Správný výběr nových zaměstnanců

Pracovní konflikty ve firmě Ab s.r.o. byly ve většině případů způsobeny nesprávným výběrem zaměstnanců. Mnoho společností se potýká s tímto problémem – nesprávné volby svých pracovníků, a je jisté, že tohoto aspektu není možné se stoprocentně zbavit. Správnou cestou lze toto riziko omezit na minimum. V době, kdy na téměř každou nabídnutou pozici existují desítky zájemců, je možné vybírat si ty nejvhodnější uchazeče. V moderních společnostech již není možné posuzovat zájemce o danou pozici pouze na základě kvalifikace. Téměř každý pracovník je nucen komunikovat ve firemním prostředí, které tvoří nadřízení, podřízení či kolegové. Proto je potřeba uchazeče posuzovat i z širšího pohledu, který zahrnuje například psychologický rozbor osobnosti.

Společnost doposud hledala nové zaměstnance převážně pomocí inzerce v regionálních i národních periodikách nebo využívala vlastní databáze uchazečů, ale také spolupracuje s úřadem práce. Nelze podceňovat schopnosti personalistů firmy, ale na druhou stranu využití specializovaných agentur, například pro potřebná předvýběrová kola, ušetří společnosti čas, který může věnovat rozvoji stávajícím pracovníkům.

Proto navrhuji jako první opatření proti vzniku konfliktů, nepřibírat do firmy zaměstnance, kteří mohou znamenat nové spory a problémy. Zřejmě nelze zcela předvídat možnou změnu v chování lidí, ale zcela určitě je možné podle určitých, stanovených kritérií najít nejvhodnějšího pracovníka.

4.1.1. Personální audit

Společnost by mohla jako začátek nové strategie využít službu provedení personálního auditu. Personální audit pomůže při zhodnocení stávajícího stavu personální práce a politiky ve firmě. Zhodnotí například fungování všech potřebných procesů v organizaci, efektivitu vnitrofiremní komunikace, týmové spolupráce nebo firemní kultury. Zahrnuje také vypracování psychologických profilů klíčových zaměstnanců. Výsledkem je zhodnocení současného stavu a návrh budoucí strategie vedoucích ke zlepšení. Samozřejmostí je stanovení termínů pro kontrolu realizace navržených opatření. Firma může využít služeb těchto firem:

- Profi-men v.o.s. personální management
- Centrum dohody s.r.o. Consulting & Development
- AneX personální a pracovní agentura

Všechny tyto firmy působící na českém trhu poskytují komplexní služby v oblasti personálního poradenství.

4.1.2. Profesionální výběr zaměstnanců

Personální audit je opatření, které může být nástrojem pro zlepšení současného stavu, nicméně neřeší problém správného výběru pracovníků. Pro budoucí výběr zaměstnanců doporučuji společnosti využívat služeb specializovaných, profesionálních agentur, které pomohou při výběru vhodných uchazečů.

Tyto firmy nejenže disponují vlastními databázemi uchazečů, ale také zajišťují různé doplňkové služby pro posouzení osobnosti. Specialisté pomocí různých testů a pohovorů zjistí schopnosti a zvláštní dovednosti uchazeče, ale především provedou test osobnosti, který zahrnuje popis všech charakteristik od kognitivních až po emocionální. Výstupem je tedy komplexní diagnóza, která slouží ke správnému rozhodnutí o vhodnosti přijetí konkrétního pracovníka. Je jisté, že tyto kompletní diagnostiky nelze provádět u všech přijímaných osob. Jiné jsou požadavky na pracovníka u výrobní linky a jiné na vedoucího pracovníka v oddělení prodeje. U méně významných pozic je možné využít zjednodušeného testování uchazeče, nicméně u významnějších pozic doporučuji využít komplexní nabídky těchto služeb.

V praxi tedy výběrové řízení může vypadat následovně:

- 1. kolo provede specializovaná agentura na základě požadavků klienta – je realizován pohovor odborníka (např. psychologa) s uchazeči,
- ve druhém kroku agentura doporučí nejlepší kandidáty, kteří absolvují pohovor přímo se zástupci klienta,
- klient vybere uchazeče, o které by měl zájem. Ti jsou následně podrobeni testům ze strany agentury, ze kterých vzejdou posudky a doporučení. Klient se poté rozhodne pro nejvhodnějšího kandidáta.

Firem specializujících se v tomto oboru existuje několik. Při rozhodování o vhodných partnerech je možné, kromě tří výše uvedených, vyžádat si nabídky těchto společností:

- May consulting s.r.o.
- Psychologiepropraxi.cz
- Perseus
- Personal consulting

Samozřejmě tyto firmy jsou pouze návrhy a společnost si může vybrat zcela jiného partnera v této oblasti služeb, nicméně využití služeb specializované agentury považuji za jednu ze správných cest při prevenci vzniku možných konfliktů.

4.2. Zvýšená spolupráce s novými pracovníky

Často se stane, že při výběru nových zaměstnanců se uchazeč jeví jako ideální pracovník pro danou pozici. Po pár týdnech v pracovním procesu se však může přihodit, že se osoba začne chovat pro podnik nežádoucím způsobem.

Při výběrových řízeních konaných podle navrženého procesu, by se případná nežádoucí chování měla eliminovat, ovšem pro dělnické pozice nebudou výběrová kritéria tolik přísná. I přesto mohou lidé na těchto pozicích firmě škodit, proto není možné tuto hrozbu podceňovat.

Toto opatření by mělo sloužit především pro zachycení varovných signálů z chování nových pracovníků. Odpovědná osoba pověřená tímto úkolem bude vždy především přímý nadřízený, ale svým způsobem také kolegové. V prvních třech měsících po nástupu do zaměstnání, což je zároveň doba zkušební lhůty, kdy je možné dát zaměstnanci výpověď bez udání důvodu, se bude s novým zaměstnancem pracovat více než se stávajícími pracovníky.

Tato spolupráce bude zahrnovat jasné osvětlení vizí, hodnot a politiky společnosti, s důrazem na pochopení těchto aspektů. Nadřízený musí vytvořit pro nového pracovníka takové prostředí, aby se nebál na cokoli zeptat a choval se přirozeně. Další signály bude nutné zachytit z chování vůči spolupracovníkům, ale také naopak z chování spolupracovníků k novému zaměstnanci. Každých 14 dní si vedoucí a pracovník vyčlení čas na krátký rozhovor, díky kterému nadřízený bude moci identifikovat oblast na kterou je potřeba se zaměřit.

Smyslem tohoto opatření není nalézt jakoukoliv sebemenší chybu na novém zaměstnanci a dát mu výpověď. Cílem tohoto opatření je pochopit jednání pracovníka, zajistit potřebnou spolupráci, vychovat ho pro podnik a výpovědi řešit problémy až v krajních případech. V případě, že by přímý nadřízený chtěl řešit situaci tímto krajním způsobem, předcházel by tomu pohovor s výše postaveným, nepřímým vedoucím, popřípadě by si tento vedoucí pracovník pozval dalšího zaměstnance, aby se předešlo případné jednostrannosti názorů.

Tímto způsobem spolupráce nevznikají firmě žádné dodatečné finanční náklady a vždy je lepší se o novém pracovníkovi dozvědět co nejvíce v co nejkratší době. Komunikací s ním se omezí možnost potlačování případné nespokojenosti a s ní spojené možné budoucí neovladnutí vlastních emocí a zdrojů konfliktů.

4.3. Aktivita vedoucí k tvorbě dobrého kolektivu

Mít ve firmě dobrý kolektiv pracovníků by měl být cíl každé společnosti. Aktivit, vedoucích k tvorbě dobrého kolektivu, existuje mnoho. Od teambuildingových akcí přes pravidelné, dobře organizované porady až k různým společným aktivitám (společenské či sportovní akce, podnikové večírky apod.).

Při prováděném průzkumu ve firmě Ab s.r.o. jsem zjistil výrazně pozitivní ohlasy na nápad rozšířit pravidelné porady, na kterých by se mluvilo o věcech, které pracovníkům nevyhovují a chtěli by je zlepšit. Se stejně pozitivním ohlasem jsem se setkal u návrhu na rozšíření aktivit vedoucích k budování dobrého týmu. Přes 80% dotázaných navíc souhlasilo s těmito aktivitami i za částečnou ztrátu svého volného času. Toto jsou tedy dvě možnosti, do kterých bude dle mého názoru vhodné investovat čas i finanční prostředky na cestě ke spokojenému a nekonfliktnímu kolektivu.

4.3.1. Pravidelné porady

Pravidelné porady by se měli konat vždy jedenkrát měsíčně nebo v případě nutnosti dle potřeby. Pokud se nějaký pracovník bude rozhodovat o řešení určitého vážného problému, není možné toto odkládat a čekat na datum porady, ale na vzniklou situaci reagovat okamžitě. Na poradě by se vždy sešel okruh spolupracovníků, kteří jsou nuceni být spolu nejvíce v kontaktu. Tyto porady musí být uvolněné a pro účastníky příjemné. Samozřejmě z nich musí být také patrné určité výsledky, proto bude vhodné tuto poradou vždy završit jasnými cíli, které na následující poradě budou zhodnoceny. Dosažené výsledky poslouží také k přesvědčení 40% dotazovaných, kteří si nebyli jisti výsledkem těchto setkávání. Na těchto poradách by se každý pracovník měl vyjádřit ke skutečnostem, které mu v podniku nevyhovují a rád by je změnil. Kolektivním způsobem by se následně domluvila možná řešení vedoucí ke zlepšení. Tyto porady by vedla ředitelka společnosti spolu s vedoucími jednotlivých útvarů. Zařídí potřebnou uvolněnou atmosféru bude úkolem především právě pro ně. Vhodné bude podstoupit školení v oblasti vedení porad a řešení konfliktů.

4.3.2. Společné aktivity

Pro některé užší kolektivy, jejichž výsledky jsou závislé na vzájemné spolupráci, bude vhodné zajistit pravidelné konání teambuildingových aktivit. Tento program je založen na principu zážitkového učení a funguje především na principu posílení týmové spolupráce a výkonnosti, posílení důvěry a odpovědnosti, řešení konfliktů a zlepšení mezilidských vztahů atd.

Jelikož jsou ve firmě zaměstnání převážně mladí pracovníci doporučuji formu outdoorového tréninku. Tento princip zahrnuje například herní aktivity, kde hra je především prostředek navozující různé emocionální situace, dále pobyty v přírodě nebo širokou škálu sportovních aktivit jako jsou např. lanové aktivity, vodní činnost, cyklistika, lyžování atd. Časová náročnost těchto kurzů se pohybuje od jednoho dne. Nejčastějším případem jsou kurzy víkendové, popřípadě pátek až sobota.

Na českém trhu existuje velké množství firem zabývajících se touto činností, z nichž některé pro inspiraci firmě uvádím:

- Tern event s.r.o.
- Communication & Media, PR & Strategy (commservis.com)
- Teambuiding.cz
- Outdooraktivita.cz
- Bestadventure.cz

Další společné aktivity, které pro firmu doporučuji jsou různé společné akce, které nejsou tak úzce zaměřeny jako teambuilding. Pro odstranění bariér při vzájemné komunikaci, navázání přátelských vztahů a efektivnější spolupráci však fungují stejně.

Společnost Ab s.r.o. může využít programů podnikových akcí, převážně podnikových večírků, společných akcí zaměřených na hodnoty a vize společnosti provázaných se zábavnými aktivitami nebo jiný druh společenských, i například sportovně laděných akcí. Pro dosažení kýženého efektu je potřeba tyto, stejně jako předchozí akce, pořádat alespoň jedenkrát ročně, i když ideální bude minimálně dvakrát do roka. Při sestavování programu těchto akcí by měli spolupracovat personalisté firmy, vedení a zástupci specializovaných agentur. Využít je možné nabídek některé z již uvedených firem, které bych rád ještě doplnil o společnost: - Firemniakce.cz

4.3.3. Harmonogram navržených opatření

Pro navržená opatření bude vhodné dodržet následující časový harmonogram.

- profesionální výběr nových pracovníků a zvýšená spolupráce s novými zaměstnanci: s tímto opatřením bude nutné začít co nejdříve, nejlépe s prvním nově příchozím uchazečem, resp. novým pracovníkem,
- konání pravidelných porad: vždy jedenkrát měsíčně, popřípadě vícekrát dle nutnosti,
- společné aktivity: minimálně jedenkrát ročně, jako vhodnější variantu však považují konání těchto aktivit alespoň dvakrát ročně.

Společnost by měla po zavedení těchto opatření již sama zjišťovat nutnost opakování se těchto akcí například interním dotazníkovým průzkumem.

5. Závěr

Zabývat se tématem pracovních konfliktů pro mě bylo velmi přínosné. Ověřil jsem si, že v praxi neexistuje společnost, která by se s tímto problémem nepotýkala. Konfliktů není možné se zcela zbavit, je však potřeba je řídit takovým způsobem, aby přispěly ke zlepšení situace a vážným konfliktům se snažit v co největší míře předejít.

Společnost, kterou jsem si pro svojí práci zvolil by se dala charakterizovat zřejmě jako pokroková, co se týče postoje ke svým zaměstnancům. Přesto je v ní možné nalézt určité mezery, které jsem se pokusil svými plány napravit. Věřím, že kombinací návrhů, vztahujících se ke třem klíčovým oblastem (správný výběr zaměstnanců, zvýšená spolupráce s novými pracovníky, aktivity vedoucí k tvorbě dobrého kolektivu) se společnosti podaří zlepšit vztahy na pracovišti a omezit dopady vyplývající z pracovních sporů. Odbouráním bariér v komunikaci mezi pracovníky mohou vzniknout přátelské vazby, pracovní prostředí nebude stresující a zaměstnanci se budou ve firmě cítit příjemně. Toto jsou aspekty, které v konečném důsledku znamenají pro společnost větší hodnotu. Zvyšuje se efektivnost práce, odpadají problémy vzniklé z nedostatku komunikace a společnost z toho profituje. Jistě, v každé společnosti se najdou jedinci, kteří znesnadňují bezproblémové fungování, ale pozitivní bude, pokud takoví lidé budou pouze jednotlivci a převládat bude opak.

Domnívám se, že sami lidé potřebují cítit na pracovišti určité zázemí a výsledek průzkumu to také nepřímo potvrzuje. Proto vytvářet plnohodnotnou společnost neznamená pouze tvořit hodnotu pro vlastníky, ale také usilovně pracovat na spokojenosti svých zaměstnanců, od kterých se vlastně vývoj firmy odvíjí.

Dovolím si tuto práci završit citátem P. F. Druckera, který řekl: „Lidé jsou Váš největší kapitál,“ proto je potřeba s nimi pracovat, vzdělávat je a dbát na jejich spokojenost a to i formou předcházení pracovním konfliktům.

6. Seznam použité literatury

- [1] ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press. 2000. 181 s. ISBN 80-85943-81-6
- [2] EGGERT, M., FALZON, W. *Řešení konfliktů*. Praha: Portál. 2005. ISBN 80-7367-011-9
- [3] FEHLAU, E. *Konflikty v práci*. Praha: Grada. 2006. 108 s. ISBN 80-247-0533-8
- [4] HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*. Praha: Grada Publishing. 2006. 116 s. ISBN 80-247-1155-9
- [5] HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Praha: Computer Press. 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4
- [6] HUBER, B. *Psychický teror na pracovišti*. Martin: Neografia. 1995. 143s. ISBN 80-85186-62-4
- [7] KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing. 2.vyd. 2006. 142 s. ISBN 80-247-1677-1
- [8] KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing-jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press. 2005. 131s. ISBN 80-7261-127-5
- [9] KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál. 2002. 189s. ISBN 80-7178-642-X
- [10] LAMBERT, T. *Jak účinně ovlivňovat druhé*. Praha: Management Press. 2001. 199 s. ISBN 80-85943-88-3
- [11] LILLEY, R. *Jak jednat s problematickými lidmi*. Brno: CP Books. 2005. 118 s. ISBN 80-251-0687-X
- [12] LUDLOW, R. a PANTON, F. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: Grada Publishing. 1995. 96 s. ISBN 80-7169-252-2
- [13] O'BRIENOVÁ, P. *Pozitivní řízení*. Praha: Computer Press. 3. vyd. 2003. ISBN 80-7261-077-5
- [14] PLAMÍNEK, J. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha: Argo. 1994. 198 s. ISBN 80-8574-414-4.
- [15] ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding*. Praha: Portál. 2005. 176 s. ISBN 80-7367-042-9

Zákony a vládní vyhlášky

[17] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Internetové adresy

[18] /online/ Umíte vyjít se šéfem? Dostupné z: http://jobdnes2.idnes.cz/umite-vyjit-se-sefem-015-/zamestnani.asp?c=A061002_165558_zamestnani_ton.

Poslední úprava 31. 10. 2006

[19] /online/ Spor? Emoce nejsou na místě. Dostupné z:
http://kariera.ihned.cz/c4-10014240-19527830-q00000_d-spor-emoce-nejsou-na-miste,
Poslední úprava 31. 10. 2006

7. Příloha: Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Martin Klvaňa a v současné době zpracovávám bakalářskou práci zabývající se tématem pracovních konfliktů. Dovoluji si Vás požádat o pomoc vyplněním následujícího dotazníku, jehož vyhodnocení a mé závěry mohou v konečném důsledku pomoci i Vám. Prosím Vás, abyste vyplnili následující dotazník co nejodpovědněji, protože právě Vaše zkušenosti jsou pro mě velmi cenné. Ujišťuji Vás, že tento výzkum je anonymní a účastí v něm Vám nevzniknou žádné negativní důsledky.

Děkuji Vám za čas strávený s tímto dotazníkem a přeji mnoho pracovních úspěchů.

Dotazník - Pracovní konflikty

Zakroužkujte vyhovující

1) Už jste se někdy setkal/-a s pracovním konfliktem?

pokud **ANO** – odpovězte dále pokud **NE** – přejděte na otázku č.2

- A. Účastníkem konfliktu jste byl/-a přímo Vy.
- B. Účastníkem konfliktu byl někdo jiný.

Koho se konflikt týkal?

- A. Spor mezi dvěma pracovníky
- B. Spor mezi více než dvěma pracovníky
- C. Spor mezi nadřízeným a podřízeným
- D. Spor mezi dvěma jasně vymezenými skupinami pracovníků(dvěma „tábory“)

2) Jaký je Váš postoj ke konfliktům?

- A. Nechtěl/-a bych se pokud možno s žádným setkat
- B. Nerad/-a bych nějaký konflikt řešil/-a, ale uměl/-a bych si s tím poradit
- C. Nevadí mi, pokud někdo chce řešit věci konfliktně, bráním se stejnou měrou
- D. Často se mi stane, že jsem s někým v konfliktu, chování některých lidí nemohu vystát

3) Pokud se stanete přímým účastníkem konfliktu:

- A. Budu ho řešit přímo s druhou stranou
- B. Půjdu za nadřízeným pracovníkem, je v této oblasti více fundovaný
- C. Nebudu ho řešit, nějak to přejde

4) Jaký je Váš názor na rozšíření pravidelných porad, kde by se mluvilo o věcech, které Vám nevyhovují a řešily by se případné změny vedoucí ke zlepšení?

- A. Určitě bych je uvítal/-a
- B. Uvítal/-a bych je, ale nejsem si jistý/-á jejich výsledkem
- C. Myslím si, že je to zbytečné, raději budu pracovat na svých úkolech

5) Jaký je Váš názor na rozšíření aktivit vedoucích k budování dobrého týmu spolupracovníků?

- A. Určitě bych je uvítal/-a
- B. Uvítal/-a bych je, ale nejsem si jistý/-á jejich výsledkem
- C. Myslím si, že je to zbytečné, raději budu pracovat na svých úkolech

Pokud Vaše odpověď byla A nebo B, zůstala by stejná i kdyby tyto aktivity částečně zasahovaly do Vašeho volného času?

- A. Ano
- B. Ne

6) Myslíte si, že určitá míra pracovních konfliktů může být pro podnik výhodná?

(mám na mysli, že vyřešení sporu může přinést změny k lepšímu)

- 1. Určitě ano
- 2. Spíše ano
- 3. Spíše ne
- 4. Určitě ne

7) Jakou aktivitu považujete za nejlepší pro vybudování přátelského prostředí na pracovišti a pro prevenci vzniku pracovních konfliktů? Prosím uveďte alespoň jednu aktivitu.

.....

.....

.....

Pohlaví

- ☐ Žena
- ☐ Muž

Věk

- ☐ 20 – 35
- ☐ 36 – 45
- ☐ 46 – 55
- ☐ 56 a více